



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TEMA:

“Estudio de Factibilidad Económica y Financiera para la Implementación de un Diario Regional por Zonas Económicas de Planificación en Ecuador”

AUTOR:

Ing. Andrea Sofía Verduga Mayorga
Previa a la obtención del Grado Académico de:
MAGÍSTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TUTOR:

López Vera, Juan Gabriel

GUAYAQUIL-ECUADOR

2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ing. Andrea Sofía Verduga Mayorga, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial.

Guayaquil, a los 17 días del mes de julio del año 2023

DIRECTOR DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Ec. Juan Gabriel López Vera, Mgs.

REVISORES

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Ph D. María Teresa Alcívar Avilés



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Andrea Sofía Verduga Mayorga

DECLARO QUE:

El trabajo de investigación titulado “Estudio de Factibilidad Económica y Financiera para la Implementación de un Diario Regional por Zonas Económicas de Planificación en Ecuador”, previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo e investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 17 días del mes de julio del año 2023

EL AUTOR

Andrea Sofía Verduga Mayorga



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

AUTORIZACIÓN

YO, Andrea Sofía Verduga Mayorga

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de investigación de Maestría titulado “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DIARIO REGIONAL POR ZONAS ECONÓMICAS DE PLANIFICACIÓN EN ECUADOR”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 17 días del mes de julio del año 2023

EL AUTOR

Andrea Sofía Verduga Mayorga

REPORTE URKUND

Remitente	Similitud	Palabras	Fecha de envío (ECT)	Número de envío	
Teresa Alcívar Avilés	0%	28989	10/27/2022	147860231	Opciones

Visión general Coincidencias Fuentes Documento

tesis andrea verduga.docx ⓘ
3 fuentes activas de un total de 75 fuentes

SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Estudio de Factibilidad Económica y Financiera para la Implementación de un Diario Regional por Zonas Económicas de Planificación en Ecuador

Previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Finanzas y Economía Empresarial

ELABORADO POR:
Ing. Andrea Sofía Verduga Mayorga

SISTEMA DE POSGRADO

Coincidencias **Fuentes**

- 81.2% **Universidad Católica de Santiago...**
105 coincidencias de fuente de archivo Origin
D110970796
- 0.1% **es.statista.com**
2 coincidencias de fuente de Internet
<https://es.statista.com/estadisticas/1190037/ta>
- 0.1% **www.diariocorreo.com.ec**
2 coincidencias de fuente de Internet
<https://www.diariocorreo.com.ec/20106/porta>
- 0.0% **www.registroficial.gob.ec**
1 coincidencias de fuente de Internet
<https://www.registroficial.gob.ec/index.php/reg>

Fuentes secundarias
Fuentes sin coincidencia directa pero con un tema similar

Dedicatoria

A Dios, a Gabriel, a mis padres, y a Annabell.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por todas las oportunidades de aprendizaje y crecimiento que me ha brindado a lo largo de mi trayectoria profesional, así como por las infinitas bendiciones que ha derramado sobre mí; a Gabriel, mi esposo, quien me ha acompañado y apoyado incondicionalmente en el cumplimiento de este importante objetivo; a mis padres, quienes permitieron que continúe mi desarrollo académico y profesional; y a Annabell, quien representa la consistencia y perseverancia que lograron la elaboración de este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL TRABAJO.....	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Planteamiento, formulación y sistematización del problema	3
1.3. Objetivo general	4
1.4. Objetivos específicos.....	5
1.5. Metodología.....	5
1.5.1. Procedimientos de recolección de datos	6
1.5.2. Procedimientos de análisis de la información	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	8
2.1. Teoría del comportamiento del consumidor.....	8
2.2. Herramientas de planeación estratégica	9
2.3. Modelo de negocios CANVAS.....	11
2.4. Concepto de evaluación de proyectos de inversión.....	13
CAPÍTULO III: GENERALIDADES TÉCNICAS DE UN DIARIO REGIONAL	16
3.1. Generalidades de la empresa periodística.....	16
3.2. Sistema de generación de ingresos de una empresa periodística	17
3.2.1. Fuentes tradicionales	17
3.2.2. Fuentes no tradicionales	20
3.3. Estructura organizacional o cadena de valor de una empresa periodística	25
3.3.1. Empresa periodística tradicional.....	25
3.3.2. Empresa periodística actual	32
3.4. Clasificación y tipo de periódicos	35
3.5. Definición de periódico regionalizado	37
3.6. Estructura de un periódico regionalizado	38
3.6.1 Área Editorial	38
3.6.2 Área de Producción	39
3.6.3 Área de Distribución.....	40
3.7 Industria de la empresa periodística en Ecuador.....	40
CAPÍTULO IV: HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	49
4.1. Análisis del macro entorno	49

4.1.1.	Amenaza de competidores potenciales	50
4.1.2.	Fabricantes de bienes y servicios sustitutos	51
4.1.3.	Poder negociador de los proveedores.....	51
4.1.4.	Poder negociador de los clientes	53
4.1.5.	Rivalidad de las empresas en la industria existente	53
4.2.	Análisis del macro entorno	54
4.2.1.	Factores políticos.....	54
4.2.2.	Factores socioeconómicos	55
4.2.3.	Factores tecnológicos	56
4.3.	Análisis FODA	57
4.3.1.	Fortalezas	57
4.3.2.	Oportunidades	58
4.3.3.	Debilidades.....	58
4.3.4.	Amenazas	59
4.4.	Análisis de demanda.....	64
4.4.1.	Análisis del mercado	64
4.4.2.	Definición del mercado meta.....	70
4.4.3.	Análisis de la competencia	85
CAPÍTULO V: MODELO DE NEGOCIO		88
5.1.	Metodología CANVAS	88
5.1.1.	Segmentos de clientes.....	88
5.1.2.	Propuesta de valor	89
5.1.3.	Canales	89
5.1.4.	Relaciones con clientes.....	90
5.1.5.	Fuentes de ingresos.....	91
5.1.6.	Actividades clave.....	91
5.1.7.	Recursos clave	93
5.1.8.	Socios clave.....	94
5.1.9.	Estructura de costos	94
5.2.	Marketing mix	96
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS FINANCIERO		99
6.1.	Premisas	99
6.2.	Ingresos	100
6.3.	Costos	102
6.3.1.	Costos fijos.....	102

6.3.2. Costos variables	103
6.4. Gastos operacionales	103
6.5. Inversiones	104
6.6. Resultado del flujo de caja	105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXOS.....	115

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Cuadro diagnóstico para el planteamiento del problema</i>	3
<i>Tabla 2: Matriz FODA de un diario nacional ecuatoriano</i>	61
Tabla 3: Circulación de diarios ecuatorianos en las provincias de la región Costa	65
<i>Tabla 4: Circulación de diarios ecuatorianos en las provincias de la región Sierra</i>	66
<i>Tabla 5: Circulación de diarios ecuatorianos en las provincias de la región Amazónica</i>	67
<i>Tabla 6: Circulación de diarios ecuatorianos en la región Insular</i>	67
<i>Tabla 7: Diarios nacionales en el Ecuador</i>	68
<i>Tabla 8: Diarios regionales en el Ecuador</i>	69
<i>Tabla 9: Diarios que circulan en la Zona 1</i>	71
<i>Tabla 10: Diarios que circulan en la Zona 2</i>	72
<i>Tabla 11: Diarios que circulan en la Zona 3</i>	73
<i>Tabla 12: Diarios que circulan en la Zona 4</i>	74
<i>Tabla 13: Diarios que circulan en la Zona 5</i>	75
<i>Tabla 14: Diarios que circulan en la Zona 6</i>	76
<i>Tabla 15: Diarios que circulan en la Zona 7</i>	77
<i>Tabla 16: Provincias de análisis para la definición del mercado meta</i>	78
<i>Tabla 17: Rangos de tasas de pobreza de las provincias de análisis y las localidades vecinas (en %)</i>	81
<i>Tabla 18: Tasa de analfabetismo a nivel regional (en %)</i>	82
<i>Tabla 19: Tasa de analfabetismo a nivel provincial (en %)</i>	82
<i>Tabla 20: Porcentajes de población indígena que habitan en las provincias de análisis y en localidades vecinas</i>	83
<i>Tabla 21: Idiomas empleados por las etnias que habitan en las provincias de análisis</i>	84
<i>Tabla 22: Tasas de analfabetismo y desempleo de las provincias de análisis y sus localidades vecinas</i>	85
<i>Tabla 23: Aspectos de análisis de la competencia</i>	86
<i>Tabla 24: Marketing mix del periódico regional</i>	96
<i>Tabla 25: Tarifario propuesto para el periódico regional</i>	97
<i>Tabla 26: Anuncios pautados en Diario Metro</i>	100
<i>Tabla 27: Anuncios pautados en Diario Qué!</i>	101
<i>Tabla 28: Ingresos proyectados con los anuncios de Diario Metro (en USD)</i>	101
<i>Tabla 29: Ingresos mensuales proyectados con los anuncios de Diario Qué! (en USD)</i>	102
<i>Tabla 30: Sueldo mensual del equipo de redacción y edición del diario regional (en USD)</i>	103
<i>Tabla 31: Costo de impresión mensual del diario regional (en USD)</i>	103
<i>Tabla 32: Gastos operativos mensuales del diario regional (en USD)</i>	104
<i>Tabla 33: Sueldo mensual del equipo de distribución y logística del diario regional (en USD)</i>	104
<i>Tabla 34: Detalle de inversión inicial (en USD)</i>	105
<i>Tabla 35: Flujo proyectado de caja (en USD)</i>	106

TABLA DE FIGURAS

<i>Figura 1: Sistema de generación de ingresos de una empresa periodística</i>	25
<i>Figura 2: Cadena de valor de una empresa periodística tradicional</i>	26
<i>Figura 3: Cadena de valor de una empresa periodística actual</i>	35
<i>Figura 4: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter</i>	49
<i>Figura 5: Mapa del Ecuador segmentado por niveles de planificación</i>	70
<i>Figura 6: Nivel de pobreza en el Ecuador</i>	81

RESUMEN

El presente trabajo busca determinar la viabilidad económica y financiera de regionalizar las noticias de un diario ecuatoriano. Para el efecto, se estudió el proceso integral de producción y distribución de un periódico regionalizado. De igual manera, se analizaron las condiciones de la industria y el negocio de la prensa periodística. Se encontró que un diario regional gozaría de una mayor cercanía a sus lectores, lo cual es altamente atractivo para los anunciantes, constituyéndose en una oportunidad de generar fuentes adicionales de ingreso. Para cuantificar el superávit / déficit del proyecto, se efectuó un análisis que determinó mercado meta del diario regional. Finalmente, una vez identificado el mercado objetivo, así como la competencia directa del diario regional, se definió el marketing mix del periódico y una propuesta de modelo de negocio, así como las premisas para la elaboración del flujo de caja proyectado.

Palabras claves: Diario regional, cadena de valor, mercado meta, marketing mix, modelo de negocio, flujo de caja proyectado.

ABSTRACT

This paper seeks to determine the economic and financial feasibility of regionalizing the news of an Ecuadorian newspaper. For this purpose, the integral process of production and distribution of a regionalized newspaper was studied. Likewise, the conditions of the newspaper industry and business were analyzed. It was found that a regional newspaper would enjoy greater proximity to its readers, which is highly attractive to advertisers, constituting an opportunity to generate additional sources of income. To quantify the surplus/deficit of the project, an analysis was carried out to determine the target market of the regional newspaper. Finally, once the target market was identified, as well as the direct competition of the regional newspaper, the marketing mix of the newspaper and a business model proposal were defined, as well as the premises for the preparation of the projected cash flow.

Key words: Regional newspaper, chain of value, target market, marketing mix, business model, projected cash flow.

INTRODUCCIÓN

El periódico, también conocido como diario o prensa escrita, es una de las formas de comunicación masiva más importantes: reúnen, evalúan y distribuyen información diariamente, permitiéndole a otros medios difundir constantemente su contenido, convirtiéndose a su vez en uno de los recursos informativos más accesibles para una sociedad que demanda noticias actualizadas de manera continua. (Dominguez, 2012).

Actualmente, la prensa escrita del Ecuador se desarrolla en un escenario de constantes cambios, donde actores de distintas índoles participan en la generación de ideas que permiten el diálogo entre “la escritura, el espacio público, las mentalidades, las nacientes y contradictorias identidades –locales, regionales, étnicas, nacionales– y la propia historia entendida como acontecer cotidiano y como discurso de la memoria” (Glave, 2004). Por tanto, un periódico dentro de la sociedad ecuatoriana se constituye como un instrumento de carácter informativo que facilita la construcción de los distintos pensamientos que forjan la identidad de una sociedad multiétnica y pluricultural.

No obstante, al existir una población tan diversa, surge el concepto de contar con un producto dirigido a un público que compartan gustos e intereses basados principalmente en su ubicación geográfica. Por tal motivo, el presente documento propone elaborar un estudio que permita evaluar la factibilidad de regionalizar las noticias de un diario ecuatoriano a nivel nacional, de tal manera que satisfaga las necesidades comunicacionales de cada zona del Ecuador, en función de los acontecimientos que suscitan dentro de la misma.

A fin de determinar la conveniencia de este proyecto, se procederá con el estudio del proceso integral de producción y distribución de un periódico regionalizado, lo cual permitirá identificar las variables que intervendrán en la evaluación económica. Simultáneamente, se analizará el negocio de la prensa escrita así como el entorno político, económico, social y

tecnológico que influye sobre su industria con la finalidad de determinar las ventajas y desventajas de introducir un diario regionalizado dentro de los diferentes mercados locales situados en el país y, a su vez, identificar las variables generadoras de valor en los procesos de edición, producción, distribución y comercialización de este producto. El análisis de la industria y del entorno dará lugar a una propuesta de modelo de negocio. Finalmente, con las premisas resultantes del análisis antes expuesto, se procederá con la evaluación económica del proyecto para determinar su viabilidad.

Cabe mencionar que el enfoque de este estudio estará dirigido únicamente a los aspectos relacionados a los procesos de edición, producción, distribución y comercialización de un diario regionalizado ecuatoriano bajo la operación de una empresa en marcha. Por otra vez, para efectos de estimación del tamaño de los diferentes mercados locales, así como del cálculo de la respectiva cantidad de diarios a producirse, se tomará una muestra basada en el número de habitantes letrados identificados como lectores de periódico dentro de cada zona. Finalmente, la definición de las zonas en las que se dividirá el Ecuador para la ejecución de este análisis se encuentra en función de las regiones administraciones establecidas por la Secretaría Nacional de Planificación.

CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

1.1. Antecedentes

Los múltiples acontecimientos que suscitan en el Ecuador le permiten a la prensa escrita ecuatoriana desarrollar de forma periódica información detallada de interés general; a su vez, ofrece un punto de vista sobre diversos asuntos, forjando así la opinión de los diferentes habitantes que conforman la sociedad ecuatoriana.

Ante tal variedad de puntos de vista, surge el concepto de crear un diario cuyo contenido satisfaga las necesidades comunicacionales de un público particular, con intereses propios de una determinada localidad o zona del Ecuador. Sin embargo, resulta imperativo que, previamente, se efectúe un análisis de factibilidad que permita conocer si es viable económica y financieramente regionalizar las noticias de un periódico.

1.2. Planteamiento, formulación y sistematización del problema

Con la finalidad de caracterizar la necesidad o la problemática de este proyecto de investigación, se propone la construcción de un “cuadro diagnóstico para el planteamiento del problema”, consistente en la identificación de los siguientes aspectos de la situación: síntomas, causas, pronóstico y control al pronóstico. (Fundación Universitaria del Área Andina, 2020)

Tabla 1: Cuadro diagnóstico para el planteamiento del problema

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control al pronóstico
Estancamiento en el nivel de ventas anuales de periódicos nacionales.	Falta de búsqueda de nuevos mercados o nuevas fuentes de ingresos.	<ul style="list-style-type: none">Disminución paulatina del nivel de ventas.Disminución de participación de mercado.	<ul style="list-style-type: none">Creación de nuevas fuentes de ingreso.Identificación de nuevos segmentos de mercado.

Revisando los estados financieros de los diarios nacionales ecuatorianos en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, éstos han presentado estancamiento en sus ventas anuales: al ser negocios que han alcanzado un determinado nivel de madurez, han fallado en identificar nuevos mercados o nuevas fuentes de ingresos apalancadas en su actual cadena de valor, lo cual podría traducirse en una posible incapacidad de adaptarse a situaciones adversas. Por otra parte, existe el periodismo digital, cuya usabilidad y ubicuidad amenazan con reemplazar al diario tradicional. (Ulloa & Silva, 2014)

Se propone evaluar la viabilidad económica de regionalizar un diario, basándose en las noticias que suscitan en una determinada zona del Ecuador, a fin de satisfacer las necesidades informativas de su población. Por tanto, la interrogante consiste en: ¿cuál es el nivel de rentabilidad que obtendría un diario nacional por “personalizar” su contenido en función de los acontecimientos que acontecen en una región del país?

A continuación, se presentan las siguientes preguntas a fin de sistematizar el problema central:

1. ¿Qué actividades primarias conforman la cadena de valor de un periódico?
2. ¿Cuáles son los aspectos internos y externos que se deben considerar para el desarrollo de un diario regional en el Ecuador?
3. ¿Cuál es la utilidad que generaría un periódico por regionalizar su contenido y distribuirlo en una determinada zona del Ecuador?

1.3. Objetivo general

Determinar la viabilidad económica y financiera de regionalizar las noticias de un diario ecuatoriano.

1.4. Objetivos específicos

- Conocer el proceso integral de producción y distribución de un periódico regionalizado en el Ecuador.
- Analizar las condiciones de la industria y el negocio de la prensa periodística para la identificación de las variables generadoras de valor dentro del proceso integral de producción y distribución de un diario regionalizado en el Ecuador.
- Cuantificar el superávit / déficit que generaría un diario ecuatoriano al regionalizar su contenido.

1.5. Metodología

El método de investigación empleado en el presente trabajo se denomina *estudio de caso*, el cual consiste en evaluar “un fenómeno dentro de un contexto real. Investiga a fondo las particularidades del mismo e indica los medios para resolver los problemas.” (Jácome & López, 2016)

El método *estudio de caso* es una herramienta que, en este trabajo en particular, facilitó la identificación de una serie de cualidades de la industria periodística que, posteriormente, dieron lugar a un proceso cuantitativo que responde al cumplimiento del objetivo general planteado. Por lo expuesto, se puede inferir que el presente estudio refleja un enfoque investigativo cuantitativo, con alcance cualitativo; esto, debido a que se busca cuantificar el mercado meta así como los resultados de la propuesta de regionalización de contenido planteada en párrafos anteriores, complementándose con una descripción de la cadena de valor de un negocio periodístico, así como su sistema de generación de ingresos.

A continuación, se detallan las técnicas empleadas para recolectar los datos y analizar la información que permitieron el desarrollo del presente trabajo de investigación.

1.5.1. Procedimientos de recolección de datos

Para el desarrollo de este proyecto, se considerará el uso de las siguientes técnicas de investigación, las cuales proporcionarán la información necesaria para el análisis cuantitativo y cualitativo del estudio en mención y, de esta manera, cumplir con los objetivos propuestos:

- **Interrogación mediante entrevistas:** Consistirá en conversaciones orientadas al estudio de las diferentes etapas que componen el proceso integral de producción y distribución de un diario nacional ecuatoriano. Para ello, se elaborará un cuestionario que dirigirá el curso de las conversaciones que se sostendrán con los diferentes funcionarios que laboran en las áreas de Producción, Editorial y de Distribución.
- **Observación documental archivística:** Desde el punto de vista cuantitativo, consistirá en la obtención de información proveniente de los diferentes reportes financieros de los últimos tres años de un diario nacional ecuatoriano, proporcionados por funcionarios que laboran en el área Financiera del mismo. De igual manera, se encuentra el tiraje de los diarios que se distribuyen en el territorio ecuatoriano, cuya información se obtuvo de un estudio de mercado proporcionado por el área de Mercadeo del diario en mención; y, el peso poblacional, obtenido de la base de datos del Censo de Población y Vivienda efectuado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Cabe mencionar que, para la elaboración de este trabajo, principalmente para el análisis cualitativo de la industria de la prensa periodística, se ha tomado en consideración información secundaria obtenida en diversas obras publicadas en medios tradicionales o digitales, lo cual también forma parte de esta técnica de investigación.

1.5.2. Procedimientos de análisis de la información

Con la información obtenida, se llevarán a cabo estudios de carácter cualitativo y cuantitativo que permitirán el análisis del negocio y su respectiva industria, así como para la posterior evaluación financiera del proyecto en función de las mismas.

A continuación, se detallan los instrumentos que se emplearán para el respectivo análisis cualitativo y cuantitativo de la información:

- Análisis cualitativo: Diagramas de flujo y análisis de matriz.
- Análisis cuantitativo: Índices financieros y flujo de caja proyectado.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Teoría del comportamiento del consumidor

Se debe entender por concepto de comportamiento del consumidor al conjunto de factores culturales, sociales, personales y psicológicos que influyen en las emociones y/o razones de un individuo al momento de efectuar una compra.

A continuación, se explican brevemente las generalidades de cada uno de los factores que intervienen en el comportamiento del consumidor (Ponce Díaz, Besanilla Hernández, & Rodríguez Ibarra, 2012):

- *Culturales*: Mide la situación económica, la cultura y la región en la que se encuentra el individuo.
- *Sociales*: Consiste en un sistema de referencias o experiencias — directas (propias) e indirectas (terceros) — que influyen en la compra de un producto.
- *Personales*: Relacionados con la edad, estado civil, nivel económico, estilo de vida y personalidad del individuo.
- *Psicológicos*: Entre ellos se encuentran la motivación, la percepción, el aprendizaje y las creencias.

Existen varias teorías o modelos que explican la conducta del consumidor en un determinado proceso de compra; no obstante, a fin de conocer qué impulsaría a un individuo a comprar un diario regionalizado, se empleará la teoría de la jerarquía de necesidades, creada por Abraham Maslow.

- **Teoría de la jerarquía de necesidades**: También conocida como la Pirámide de Maslow, establece que existen cinco tipos (o niveles) de necesidades que todo individuo desea satisfacer de forma jerárquica (Pérez Bardales, 2017):

- *Necesidades fisiológicas* (Nivel 1): Constituyen la base de la pirámide; obedecen a la supervivencia y que resultan imprescindibles para la vida.
- *Necesidades de seguridad* (Nivel 2): Se encuentran orientadas a la seguridad, estabilidad y protección del individuo.
- *Necesidades de estima y aceptación* (Nivel 3): Consisten en las necesidades de afiliación, afecto y pertenencia dentro de un grupo familiar o social.
- *Necesidades de valoración o reconocimiento* (Nivel 4): Fomentan la búsqueda de reconocimiento por logros, el respeto y el fortalecimiento de la autoestima.
- *Autorrealización* (Nivel 5): Estado de equilibrio moral y espiritual, en el que el individuo ha satisfecho cada una de las necesidades previas.

Conociendo las necesidades del potencial mercado meta, — ya sean los lectores o los anunciantes —, se puede adaptar el *marketing mix* del diario regionalizado que se propone en el presente proyecto.

2.2. Herramientas de planeación estratégica

Una vez recopilada la información correspondiente a la actividad periodística, se procederá con la elaboración de un análisis cualitativo que servirá como marco de referencia para evaluar la estrategia, posición y dirección del negocio en cuestión. Para ello, se tomarán en consideración herramientas de planeación estratégica, tales como el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, el análisis PEST y la matriz FODA (Álvarez Peralta & Viltard, 2016). Cabe indicar que el análisis PEST se enfocará en el estudio de las variables exógenas que influyen sobre el mercado, mientras que la matriz FODA medirá las ventajas y desventajas generales del negocio. Finalmente, la información obtenida a través de las herramientas antes descritas complementará el análisis de la demanda y la definición del mercado meta.

- **Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter:** El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter es una herramienta que evalúa cinco variables externas con la finalidad de identificar el nivel de competencia dentro de una determinada industria (Quintana, 2020). A continuación, se listan las variables que conforman este modelo, y cómo éstas podrían incidir en el desempeño de una empresa periodística que desea incursionar en un proyecto de regionalización de contenido de un diario:
 - *La amenaza de competidores potenciales:* Evalúa el nivel de dificultad de ingreso de una empresa periodística en el mercado de diarios regionalizados.
 - *Fabricantes de bienes y servicios sustitutos:* Evalúa el número y participación de productos alternativos que podrían sustituir a un diario regional.
 - *El poder negociador de los proveedores:* Mide el nivel de capacidad de negociación de los proveedores que participan tanto en la actividad editorial como en el proceso de impresión de un diario regional.
 - *El poder negociador de los clientes:* Mide el nivel de capacidad de negociación de los lectores y los anunciantes.
 - *Rivalidad de las empresas en la industria:* Mide el nivel de rivalidad de diarios competidores dentro del potencial mercado meta.

- **Análisis PEST:** El análisis PEST facilita la identificación y análisis de los diferentes factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que definen el contexto de un negocio (Bittán, 2012). A continuación, se detallan las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas que podrían influir sobre el mercado en el cual se desarrollaría la propuesta de regionalizar el contenido de un diario ecuatoriano:
 - **Factores políticos:** Ley de Comunicación; inversión del Gobierno ecuatoriano en campañas políticas transmitidas en medios de comunicación masivos; y, discrepancia entre el Gobierno ecuatoriano y la prensa escrita.

- **Factores económicos:** Impuestos sobre la importación de materia prima para la producción de diarios.
 - **Factores sociales:** Factores demográficos que definen el perfil el lector del diario, tales como edad, nivel de ingreso, situación geográfica, entre otros.
 - **Factores tecnológicos:** Nivel de acceso a internet dentro del territorio ecuatoriano; y, digitalización de noticias.
- **Matriz FODA:** La matriz FODA es una de las herramientas más utilizadas para un proceso de planeación estratégica dado que estudia las características internas (fortalezas y debilidades) del negocio y su situación externa (oportunidades y amenazas) respecto a la industria a la que pertenece. (Riquelme Leiva, 2016)

La matriz FODA será un instrumento que proporcionará información relevante de cada una de las variables que constituyen el proceso integral de producción y distribución de un diario regionalizado, lo cual permitirá determinar las fortalezas y debilidades de un negocio con trayectoria en la industria y, a su vez, analizar cómo el mismo podría adaptarse a los diferentes mercados que se presenten; por otra parte, tomará en consideración cada uno de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos identificados en el análisis PEST para anticipar las oportunidades y amenazas que presentaría la industria de la prensa escrita respecto a la introducción de un diario regionalizado dentro de cualquier localidad del territorio ecuatoriano.

2.3. Modelo de negocios CANVAS

La clave de un modelo de negocio consiste en que éste brinde “*suficiente información como para dar vida a la empresa, pero no demasiada como para dificultar una sencilla comprensión.*” Por tanto, un modelo de negocio es una herramienta que sirve como guía inicial para definir los elementos

estratégicos del funcionamiento de una empresa. (Escuela de Negocios de la Cámara de Comercio de Valencia, 2022)

Para explicar de mejor manera las actividades que conforman la operación del diario regional que se está proponiendo, se empleará la metodología del modelo de negocio CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2010), el cual busca identificar los factores que brindan valor al negocio, tomando en consideración los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica, para posteriormente categorizarlos en nueve elementos, cuyas generalidades se detallan a continuación:

1. *Segmentos de clientes*: Este aspecto determina las necesidades del público que el negocio desea atender; permite definir los clientes potenciales.
2. *Propuesta de valor*: Consiste en el factor diferenciador del negocio; es el elemento que lo distingue de la competencia.
3. *Canales*: Es el método con el cual la propuesta de valor llega a los clientes; no sólo se refiere a la logística y a la comercialización, sino también al tipo de comunicación que se empleará para promocionar el producto y/o servicio.
4. *Relaciones con clientes*: Este aspecto abarca el proceso de identificación, captación y retención de los clientes que adquirirán el producto y/o servicio.
5. *Fuentes de ingresos*: Se refiere a las distintas formas en las que se comercializa el producto y/o servicio y por las que se obtiene una suma de dinero a cambio.
6. *Recursos clave*: Son los elementos físicos humanos, materiales, financieros, tecnológicos e intangibles que se requieren para el funcionamiento del negocio.
7. *Actividades clave*: Son aquellas tareas que se desempeñarán para manufacturar y comercializar el producto y/o servicio.
8. *Socios clave*: Son aquellos actores externos con quienes se busca forjar alianzas estratégicas para favorecer el desempeño del negocio.
9. *Estructura de costos*: Consiste en la valorización de los rubros en los que se va a incurrir en el desarrollo y funcionamiento del negocio.

2.4. Concepto de evaluación de proyectos de inversión

La evaluación de proyectos es una herramienta que permite cuantificar efectiva y objetivamente el impacto financiero de las variables que conforman un proyecto de inversión con la finalidad de estimar preliminarmente el beneficio que genera y, de esta manera, reducir la incertidumbre previa asignación de recursos o solicitud de financiamiento para su ejecución. (Thompson, 2016)

A través de este instrumento se puntualizarán las variables de índole técnica que podrían incidir en el proyecto de regionalización del contenido de un diario ecuatoriano a nivel nacional. Posteriormente, se realizará un estudio económico que determinará la rentabilidad de esta propuesta.

Los pasos para una adecuada evaluación de proyectos de inversión son: estudio previo, duración del proyecto, estimación de los flujos de caja del proyecto, cálculo de la tasa de descuento, evaluación económica, evaluación financiera y evaluación estratégica. (Duarte, 2013)

En función de lo antes mencionado, el proceso de evaluación del proyecto en cuestión se llevará a cabo de la siguiente manera:

1. **Estudio previo:** Proceso que definirá el proyecto desde un punto de vista económico y financiero a través de la recopilación de información asociada al proceso integral de producción y distribución de los periódicos, así como del mercado e industria a los cuales corresponde el proyecto.
2. **Duración del proyecto:** Consiste en la estimación de tiempo de vida útil del proyecto, es decir el número de años que el mismo generará flujos de caja. El cálculo de la duración del proyecto puede basarse en uno de los tres siguientes aspectos: la vida física de los activos, el ciclo de vida del producto y la vida tecnológica.
3. **Estimación de los flujos de caja del proyecto:** Proceso en el cual se determinan los fondos que demandará el proyecto previo y durante su ejecución, tales como las

inversiones que se requieren para iniciar la producción y distribución de diarios regionalizados a nivel nacional, así como los ingresos, costos y gastos adicionales que se generarán a futuro.

4. **Cálculo de la tasa de descuento:** Los flujos de caja futuros del proyecto deben trasladarse a un valor actual en función de una tasa de descuento. De acuerdo Actualmente, existen tres modalidades para la determinación de la tasa de descuento (Herrera, 2008):
 - a. Utilizar la tasa de rentabilidad de proyectos similares o de la actividad sectorial.
 - b. Aplicar los métodos de valoración de activos financieros que sistematizan la relación entre rentabilidad y riesgo, es decir el Modelo de Fijación de Precios de Activos de Capital (CAPM , por sus siglas en inglés) y el Promedio Ponderado del Costo de Capital (WACC , por sus siglas en inglés).
 - c. Agregar un factor de corrección por riesgo a la tasa de mercado.

A fin de contar con un análisis económico y financiero completo, se evaluará el flujo operativo del proyecto con una tasa de rentabilidad acorde a la actividad sectorial. No se empleará el CAPM ni el WACC debido a que la propuesta de proyecto no considera endeudamiento externo; tampoco se considerará el factor de corrección por riesgo a la tasa de mercado dada la dificultad en su cálculo por la subjetividad en la selección de los factores de corrección (Herrera, 2008).

5. **Evaluación económica:** Mide el nivel de liquidez y rentabilidad del flujo operativo del proyecto a través del cálculo de la tasa interna de retorno y el valor actual neto, mediante la tasa de descuento según la rentabilidad esperada para este proyecto.
6. **Evaluación financiera:** Consiste en la inclusión del flujo operativo del proyecto con los flujos de caja correspondientes al financiamiento externo, lo cual permite evaluar el nivel de liquidez y rentabilidad del proyecto ante determinadas condiciones de crédito.

Esta fase no aplica para el presente trabajo debido a que el mismo no contempla financiamiento bancario.

7. **Evaluación estratégica:** Es el estudio cualitativo de los puntos fuertes y débiles del proyecto reflejados en el flujo operativo del mismo; permite definir un campo de visión y plantear cursos de acciones que den lugar a posibles soluciones.

CAPÍTULO III: GENERALIDADES TÉCNICAS DE UN DIARIO REGIONAL

3.1. Generalidades de la empresa periodística

Desde el punto de vista conceptual, una empresa es una asociación de personas con alto nivel de racionalidad y especialización que emplean recursos dentro de un espacio organizado para la producción de un bien o la generación de un servicio. De igual manera, un periódico es un medio de comunicación que publica a intervalos frecuentes de tiempo, principalmente diario, contenido informativo de interés general para un mercado específico.

Con estos antecedentes, una *empresa periodística* se define como una organización comunicacional, de índole social, cuya función consiste en la elaboración, distribución y venta de diarios o periódicos.

Bajo una perspectiva empresarial, “una empresa periodística debe considerarse como un negocio que tiene básicamente dos productos diferentes para vender: la información para el lector y el lector para el anunciante.” (Bisquert, 2007)

Tomando en consideración lo mencionado, un periódico constituye, en primera instancia, un producto que ofrece al lector el servicio público de la información; por tanto, deberá fomentar su credibilidad y enriquecimiento informativo para garantizar su prestigio social, equivalente a la capacidad de influenciar sobre las preferencias y opiniones de sus lectores. Con este recurso, un diario también se torna en un producto publicitario, concebido con fines económicos, dado que comercializa espacios dentro del mismo para la difusión masiva de anuncios; por ello, deberá estar complementado con un nivel adecuado de circulación para incrementar el número de anunciantes en su cartera de clientes y, de esta manera, generar mayores ingresos para subvencionar el servicio social de la comunicación.

En la actualidad, las empresas periodísticas se mueven en un mercado de los medios de comunicación bastante competitivo, que exige cada vez una mejor planificación y organización de su proceso productivo para atraer un mayor número de lectores y anunciantes. Por tanto, es imperativo obtener niveles de rentabilidad que le permitan invertir en mejorar su cadena de valor; esto es, mediante la adquisición de tecnologías para la producción y distribución eficiente del diario así como en sistemas para el diseño y publicación de contenido en plataformas digitales.

3.2. Sistema de generación de ingresos de una empresa periodística

Históricamente, tanto los anunciantes como los lectores han representado condiciones fundamentales para la sustentabilidad económica de la operación de una empresa periodística. No obstante, existen otras fuentes de ingresos que aprovechan la cadena productiva de la prensa escrita para generar productos o servicios alternativos y, de esta manera, rentabilizar el servicio de la comunicación.

Dados estos antecedentes, se clasifica el sistema de generación de ingresos de una empresa periodística en fuentes *tradicionales* y fuentes *no tradicionales*.

3.2.1. Fuentes tradicionales

Las fuentes tradicionales son líneas de productos o servicios que guardan relación directa con el giro del negocio de una empresa periodística, por tanto se encuentran dirigidos tanto al lector como al anunciante.

En su tesis de grado, (Castro, 2016), existen dos sistemas tradicionales de generación de ingresos de un diario:

- La *circulación*, que consiste en la venta de ejemplares en puntos de venta autorizados, a través de canillitas¹ o mediante suscripciones periódicas; y,
- La *publicidad*, equivalente a los anuncios comerciales y no comerciales que se difunden a través de este medio, tales como:
 - Clasificados: Utilizados para ofertar y demandar productos y servicios.
 - Cupones: Permiten al lector ahorrar dinero en los productos o servicios que oferta la compañía anunciante.
 - Anuncios de exhibición: Utilizados para informar al lector respecto de un producto o un servicio que se está ofertando en el mercado.
 - Legales: Contienen información que es requerida por la Ley para hacerla de conocimiento público; son típicos de este tipo de anuncios los avisos a deudores, cambio de nombres e información acerca de audiencias públicas.

Tradicionalmente, el modelo de negocio de la prensa escrita se ha basado en el supuesto de que el anunciante financia el servicio comunicacional periodístico, constituyéndose en un subsidio cruzado a la producción de noticias que favorece al lector en términos económicos. A diferencia de otros medios de comunicación, el lector no requiere de una gran inversión de capital para la recepción de un periódico: basta con pagar un precio de tapa mínimo para adquirir un diario en cualquier punto de venta. Por tanto, es el anunciante quien, a través de la pauta publicitaria, cubre los costos detrás del proceso de producción y distribución de la noticia, beneficiando finalmente al lector.

Sin embargo, durante el 67° Congreso Mundial de Medios Informativos, el 22° Foro Mundial de Editores y el 25° Foro Mundial de Publicidad, celebrados en el año 2014, el Secretario

¹ Vendedor callejero de periódicos y revistas.

General de World Association of Newspapers and News Publishers (WAN – IFRA), anunció que: “(...) en los últimos años se ha presenciado un cambio significativo en el modelo de negocios de los periódicos: por primera vez, los ingresos percibidos por la circulación mundial son mayores que los ingresos generados por la publicidad” (Kilman, WANIFRA, 2015). De acuerdo a Kilman, esto se debe a que la prensa escrita solía ser uno de los canales de *marketing* tradicionales más utilizados por todos los comerciantes. Sin embargo, con el desarrollo de las nuevas plataformas de medios informativos, los anunciantes, en la actualidad, cuentan con más de 60 canales publicitarios diferentes para posicionar su marca.

Esta información, cabe mencionar, resulta de una encuesta anual denominada “Tendencias de la Prensa Mundial”, la cual incluye datos de más de 70 países — equivalente al 90 por ciento del valor de la industria a nivel mundial —, recopilados a través de proveedores globales de datos tales como Zenith Optimedia, IPSOS ComScore, Pew Research Center y la Universidad Tecnológica Internacional. Entre los resultados de este estudio, se destacan los siguientes:

- Alrededor de 2,7 millones de personas a nivel mundial leen diarios impresos.
- Globalmente, la circulación impresa de periódicos aumentó un 6,4 por ciento en el año 2014 respecto del periodo anterior y registra un crecimiento de 16,5 por ciento en los últimos cinco años.
- En el año 2014, la circulación impresa de diarios aumentó un 9,8% en Asia, 1,2% en Oriente Medio y África y 0,6% en América Latina. Por otra parte, disminuyeron 1,3% en América del Norte, 4,5% en Europa y 5,3% en Australia y Oceanía. En un periodo de cinco años, la circulación creció un 32,7% en Asia, 3,7% en Oriente Medio y África y 3% en América Latina; se redujo en un 8,8% en América del Norte, 21,3% en Europa y 22,3% en Australia y Oceanía.
- Más del 93% de los ingresos de la empresa periodística provienen de la prensa impresa. Sin embargo, en la actualidad, los diarios buscan invertir en equipos e

innovaciones tecnológicas que les permita contar con un modelo de negocio con múltiples dimensiones.

Este último antecedente denota la existencia de otras líneas de producto, no tradicionales, que constituyen fuentes alternativas de ingresos para la empresa periodística; éstas no sólo contribuyen económicamente a la operación actual del negocio, sino también financian las inversiones tecnológicas requeridas para un mejor posicionamiento dentro de la industria de la comunicación escrita.

3.2.2. Fuentes no tradicionales

Como se mencionó anteriormente, las fuentes no tradicionales están conformadas por líneas de negocio alternativas que aprovechan la infraestructura y/o experiencia de la empresa periodística para la producción de un bien o servicio que satisface las necesidades de un mercado más grande o diverso.

Si bien las fuentes no tradicionales resultan del ingenio de la empresa periodística y no cuentan con una clasificación definida, existen líneas de negocio alternativas que son comúnmente empleadas por la prensa escrita para la generación de ingresos; según (Benítez, 2018), estas son:

- **Imprenta comercial:** La imprenta es una actividad perteneciente a la industria de artes gráficas, la cual abarca la producción general de materiales impresos. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de México, las artes gráficas se encuentran delimitadas por las siguientes actividades que, a su vez, constituyen los servicios correspondientes a esta línea de negocio:
 - Impresión de libros, periódicos y revistas.

- Impresión de formas continuas² y otros impresos.
- Edición de periódicos integrada con la impresión.
- Edición de revistas y otras publicaciones periódicas integradas con la impresión.
- Edición de libros integrada con la impresión.
- Edición de directorio y de listas de correo integrada con la impresión.
- Edición de otros materiales integrada con la impresión.
- Diseño gráfico.

Es importante mencionar que la actividad de imprenta comercial abarca otras funciones que permiten diferenciar o agregar valor a cada uno de los productos antes mencionados:

- Servicio de encuadernación cosida, por encolado, grapado, o anillado.
- Servicio de acabado, tales como barnizado, troquelado, hendido, laminado, perforado, termorelieve, tinta de seguridad ultravioleta, entre otros.
- Otros servicios, como numeración de productos (foliar) y enfundado.

Por tanto, la imprenta comercial está conformada por varios procesos que incluyen la edición, el diseño y la impresión; sin embargo, se puede complementar con otras actividades propias de la cadena de valor de la empresa periodística, las cuales, según (Rojo, 2010), son las siguientes:

- **Productos complementarios:** Ocasionalmente, la empresa periodística inserta en sus diarios libros, revistas, fascículos, discos compactos (CDs), entre otros, con la finalidad

² Son formas impresas de papel unidas entre sí, generalmente incluyen copias, en donde se registra información a través de una impresora de matriz de punto y tiene como finalidad agilizar y controlar operaciones en donde se requiera procesos de impresión masivo o intensivo. Ejemplos de formas continuas son los recibos, facturas, notas de venta y formularios.

de atraer lectores, incrementar la venta de circulación y generar mayores márgenes de utilidad.

- **Productos digitales:** Los resultados de la encuesta “Tendencias de la Prensa Mundial”, elaborada por WAN – IFRA en el año 2016, demuestran que al menos un 40% de los usuarios de la Internet leen noticias a través de plataformas digitales, tales como Facebook, Google y Twitter. Asimismo, señalan que el crecimiento global del mercado de *smartphones* y *tablets* le ha representado a la prensa escrita una oportunidad de diversificar sus productos y generar mayores ingresos.

Entre las ventajas de la prensa *online* dentro de las plataformas digitales se encuentran la inmediatez y la ubicuidad de las noticias que, a diferencia del producto físico que las contiene, requiere ser transportado, distribuido y adquirido en un punto de venta.

Dadas estas características, resulta altamente posible que el modo de distribución de la información impresa sea sustituible; sin embargo, (Cabrera, 2012), profesora de periodismo de la Universidad de Málaga, señala que: “(...) la informatización de la redacción no atenta contra el futuro de la empresa periodística dado que la reconversión tecnológica aplicada al proceso editorial tradicional permite responder a la demanda de información por medios electrónicos” Actualmente, la cadena de valor de la empresa periodística se encuentra basada en procesos informáticos: de la misma manera en la que se envían las páginas a las rotativas, pueden dirigirse las noticias hacia las diferentes plataformas digitales para su distribución y consumo electrónico.

Por otra parte, el soporte digital de estos procesos cuenta con funciones de multimedialidad, lo cual le permite integrar fragmentos textuales o gráficos de diferentes medios dentro un único sistema tecnológico.

Para el criterio de (Mercado, 2018):

Con estos precedentes, el periódico digital se convierte en un medio de comunicación más accesible e interactivo, con la capacidad de personalizar su contenido — textos, imágenes, sonidos y videos — en función de los intereses de su audiencia. Por consiguiente, este producto puede ofrecer una amplia gama de servicios publicitarios altamente atractivos para los 3.200 millones de internautas que existen en el mundo.

El “Informe Anual de Inversión Publicitaria de Internet”, publicado por el *Interactive Advertising Bureau* de la autora (Martínez F. , 2018), reveló que los formatos publicitarios digitales generaron ingresos por US\$ 59,6 billones en el 2015.

Dentro del mismo se destaca la publicidad móvil, con una aportación del 35% (US\$ 20,86 billones), seguido de la publicidad en buscadores digitales, con un 34% (US\$ 20,26 billones); el 31% restante, equivalente a US\$ 18,48 billones, se encuentran concentrados en otro tipos de formatos integrados, tales como los *banners* (13%), *video display* (7%) clasificados (5%), *email marketing* (3%), *rich media* (2%) y patrocinio en línea (1%).

Nótese que dentro de la publicidad móvil, el 53% corresponde a formatos *display*³, mientras que el 47% restante se concentra en formatos de búsqueda.

Además de la publicidad digital, existe también la circulación digital. En la encuesta que llevó a cabo el Instituto Reuters de Noticias Digitales en diez países, se observó que, en promedio, una de cada diez personas paga por contenido digital, lo cual le ha permitido crecer 1.420% en los últimos cinco años.

Actualmente, la empresa periodística utiliza sitios *web*, redes sociales y aplicaciones informáticas para la difusión de noticias y demás contenidos, consolidándose de esta manera como escenarios de comunicación mediáticos y multidireccionales. Esto resulta de la publicación en línea

³ Dentro de los formatos *display* de la publicidad móvil se incluyen los *banners*, *digital video*, *digital audio*, patrocinios y *rich media*.

de los temas del diario en *Facebook* y *Twitter*, que dan cabida a la participación activa de los lectores; y, del diseño atractivo, interactivo y amigable de las aplicaciones móviles y páginas *online* pertenecientes a cada diario.

De acuerdo a (Tuñez, 2017), profesor de la Universidad de Santiago de Compostela, asume que:

(...) los periódicos digitales han logrado modificar los hábitos de consumo de las audiencias más jóvenes, quienes han encontrado en los mismos un espacio interactivo y universal que les permite ser usuarios activos dentro de la comunicación. Por tanto, es imperativo personalizar los contenidos, activar recursos (eventos, notas, foros, galerías de imágenes), aportar con material no noticioso, promover la participación de la audiencia y el reenvío de la información a otros lectores.

- **Otros:** Además de las fuentes no tradicionales mencionadas anteriormente, los diarios emplean otros modelos de negocio para generar ingresos adicionales, tales como la organización de eventos o capacitaciones, avalada por la misma empresa periodística, o la prensa gratuita, cuyos ingresos son exclusivamente por concepto de publicidad.

Como resumen de lo antes expuesto, en la Figura 1 se puede observar la clasificación de las fuentes de ingresos tradicionales y no tradicionales de la empresa periodística, con sus respectivas líneas de negocio.

Figura 1: Sistema de generación de ingresos de una empresa periodística



Elaborado por: Verduga, Andrea

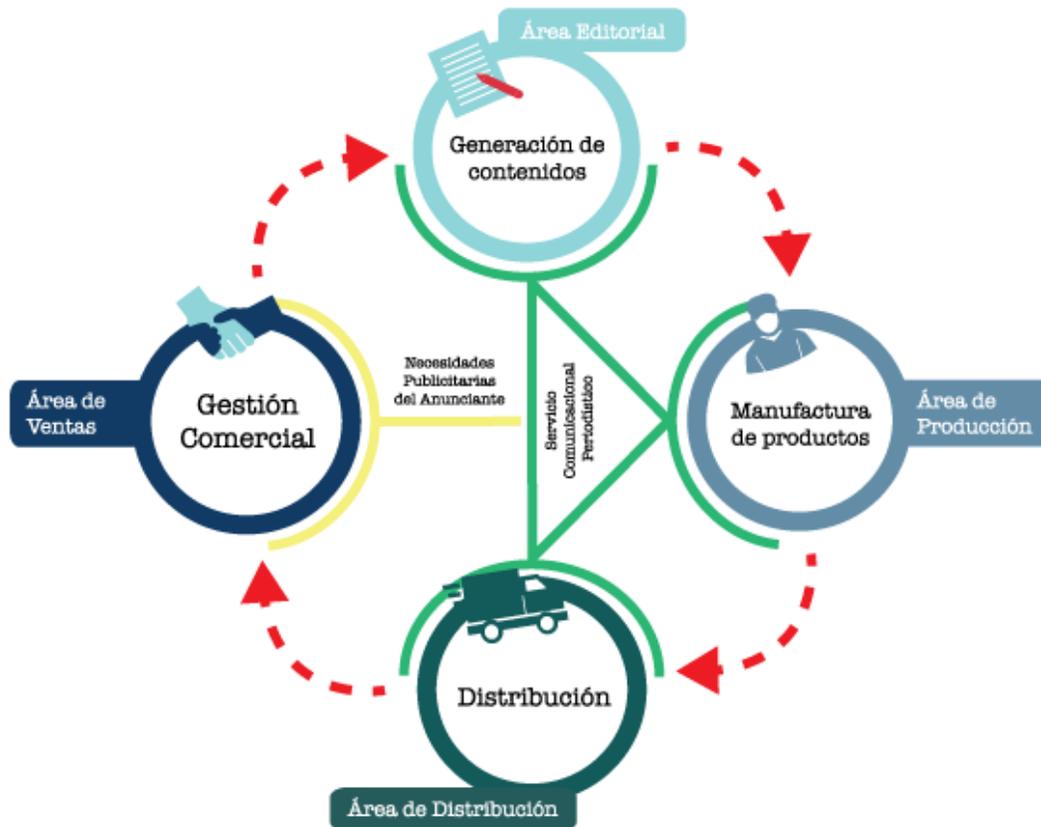
3.3. Estructura organizacional o cadena de valor de una empresa periodística

3.3.1. Empresa periodística tradicional

Un periódico es un instrumento que funge como intermediario entre los diferentes *stakeholders* o grupos de interés vinculados a este medio de comunicación. Por un lado, están los productores de contenido, o periodistas, encargados de captar, integrar y editar la información, mientras que por el otro se encuentran los lectores, que constituyen la audiencia. Finalmente, están los anunciantes, cuya función consiste en sostener económicamente la operación de la empresa mediante la publicación de información con fines no noticiosos.

La Figura 2 muestra cómo estos grupos de interés participan dentro de la cadena de valor de una empresa periodística tradicional, conformada por una serie de procesos que son la creación del contenido, la manufactura del producto, la distribución y la gestión comercial.

Figura 2: Cadena de valor de una empresa periodística tradicional



Elaborado por: Verduga, Andrea

- **Generación de contenido:** Esta actividad es desempeñada por el área Editorial o de Redacción, encargada de la obtención de información escrita y fotográfica mediante investigación de campo, antecedente y archivo. Dentro del proceso de generación de contenido, intervienen los siguientes participantes:
 - El *Director*, quien define las pautas y los temas que se incluirán en las secciones del diario y supervisa los artículos, reportajes y entrevistas previo a su publicación.

- Los *Jefes de Sección*, quienes controlan el contenido de su respectiva sección, así como los plazos de entrega de los trabajos para su respectiva publicación en el diario, en el debido tiempo.
 - Los *Redactores*, quienes se encargan de elaborar los artículos y entrevistas, tomar las fotografías que acompañarán a las noticias e ilustrar el contenido visual del diario.
 - Los *Maquetadores*, encargados de diseñar una estructura cómoda para el lector y de colocar el contenido en su respectiva sección dentro del periódico.
 - Los *Correctores*, encargados de corregir faltas ortográficas o errores lingüísticos dentro del contenido del diario previo a su publicación.
- Adicionalmente, revisan la fuente de información de los artículos periodísticos a fin de evitar plagios.

Cabe indicar que dentro de este proceso participan agencias noticiosas, fotógrafos y periodistas independientes, quienes contribuyen con la generación de contenido para su respectiva publicación en el diario.

Dada esta premisa, se puede concluir que los procesos de creación de contenido de un periódico son los siguientes:

1. *Compleción del planillo*: El planillo es un documento borrador que contiene un bosquejo de las páginas que van a conformar el periódico. Según el número de avisos que se vayan a publicar, se determinan el número de páginas y el tamaño de las noticias dentro de cada sección, definiendo de esta manera la estructura del diario. Cabe indicar que el número de páginas de un periódico es regularmente un múltiplo de 8, puesto que las planchas de impresión cuentan con esa capacidad de páginas.

2. *Selección de las noticias:* Consiste en elegir el contenido que se publicará en el diario, por orden de importancia y de actualidad.
3. *Redacción de los textos:* Es la elaboración de la noticia en función del espacio que disponen. Previo a su publicación, la noticia se envía al Departamento Jurídico para corroborar si su contenido cumple con el código deontológico del Diario y el marco legal nacional. Posteriormente, pasa por la revisión de los correctores para evitar posibles errores lingüísticos dentro del texto y, de esta manera, proceder con su impresión en la planta.

Es importante mencionar que la labor del área Editorial o de Redacción concluye con el cierre de edición, el cual consiste en el envío del diario totalmente terminado, en archivo con formato PDF, a los servidores de impresión que se encuentran en la planta.

- **Manufactura del producto:** Esta actividad es desempeñada por el área de Producción, encargada de la impresión del periódico.

A continuación, se detallan cronológicamente las fases que conforman el proceso de manufactura de un diario:

1. *Recepción del archivo final:* El área de Producción revisa el documento enviado por el área de Redacción, así como el planillo del periódico; esto es, con la finalidad de verificar el orden del contenido del diario y evitar cualquier discrepancia con respecto al diseño del mismo.
2. *Pre impresión:* De no existir problemas, se lleva a cabo la etapa de pre impresión: desde un ordenador, se envía el archivo final a una máquina, conocida como CTP (*Computer to Plate*), la cual se encarga de grabar cada página del diario sobre planchas. La máquina CTP cuenta con una fuente de luz láser que, al dirigirla sobre una plancha con

emulsión sensible al calor, revela la información imprimible, ya sea como bajo relieve, alto relieve, agujeros o zonas repelentes a la tinta. Una vez trasladado el contenido total del diario a las planchas, éstas son montadas en los rodillos de la rotativa para la impresión del diario.

3. *Preparación de la rotativa*: Consiste en la colocación y ajuste de la cantidad y/o tamaño adecuados de papel, tintas, agua y planchas dentro de la rotativa⁴.
4. *Impresión*: Proceso de reproducción o transcripción del contenido, en el que la tinta y el agua se mezclan para marcar la información de las planchas sobre el papel; ésta puede ser monocromática (una sola tinta) o policromática (dos o más tintas).

Actualmente, se emplean máquinas rotativas *offset*, considerado un método de sistema de impresión indirecto dado que el papel no tiene contacto con la plancha: la tinta pasa de la plancha a un cilindro portacaucho o mantilla para posteriormente pasar al papel para imprimirlo, ayudado por un cilindro de presión o platina.

Es importante mencionar que para alcanzar el tiraje requerido, se llevan a cabo varias impresiones hasta conseguir el nivel adecuado de presión y tintado sobre papel. Por tanto, las primeras tiradas registran altos porcentajes de maculatura⁵ previo a la obtención de un ejemplar con el mayor grado de entonación.

1. *Corte*: El papel pasa por guillotinas que cortan los márgenes sobrantes y lo fracciona en pliegos.
2. *Alzado y embuchado*: El alzado es un proceso en el que se reúne a cada uno de los pliegos según el orden de la numeración de las páginas.

⁴ Máquina para imprimir periódicos que está formada por cilindros entre los que se desliza el papel continuo a gran velocidad.

⁵ Pliego defectuoso que se desecha por estar manchado.

Un tipo específico de alzado es el embuchado, donde los pliegos previamente doblados se colocan sistemáticamente uno dentro de otro.

3. *Encarte*: Mediante un tambor de encarte, suplementos u otro tipo de impresos se introducen en el interior del periódico.
4. *Apilado*: Una máquina apiladora se encarga de contar y amontonar los diarios de manera ordenada.
5. *Empaque*: Consiste en colocar el periódico en su empaque final. De ser el proceso automático, la máquina cuenta con líneas de empaquetados que:
 - Ata las pilas de periódicos en cruz para su distribución a los diferentes puntos de venta o canillitas.
 - Enfunda y rotula individualmente cada diario para su entrega a los suscriptores.

Caso contrario, la planta deberá contar con suficiente personal para empaquetar manualmente los diarios según su conveniencia.

- **Distribución:** Esta actividad consiste en la entrega de ejemplares a los diferentes puntos de ventas y repartidores dentro de un determinado territorio. Supone la fase más importante para llegar al lector, para lo cual la empresa periodística emplea todo tipo de medio de transporte y dispone de una buena red de distribución con la finalidad de incrementar sus ventas de circulación.

Dentro de la cadena de distribución de un diario existen dos tipos de modalidades:

- *Mayorista*: Venta que se efectúa a los distribuidores de diarios, quienes a su vez entregan el producto a los diferentes puntos de venta y canillitas para comercializarlo a los lectores. Normalmente, esta modalidad se lleva a cabo a consignación, por lo que el

distribuidor está en obligación de recoger los ejemplares que no se vendieron en el transcurso del día para devolverlo a la empresa periodística.

- *Minorista:* Venta que se efectúa directamente al lector mediante suscripciones periódicas.

Un aspecto fundamental dentro del proceso de distribución del diario es la puntualidad: garantiza la llegada del mismo a los diferentes puntos de venta y canillitas y, por ende, su disponibilidad a los lectores que buscan informarse a primera hora del día. No obstante, es importante mencionar que la puntualidad de la entrega del diario no depende únicamente de su proceso de distribución, sino también de la eficiencia de su proceso editorial y productivo.

- **Gestión comercial:** Esta actividad, desempeñada por el área de Ventas, se encuentra orientada a las necesidades publicitarias del anunciante. Apoyada en el proceso distributivo, la gestión comercial de una empresa periodística se encarga de promocionar el producto final con la finalidad de captar avisos publicitarios, lo cual eventualmente repercute en el tiraje del diario y, por ende, en su participación o presencia dentro de la industria.

Es importante mencionar que el resultado final de la gestión comercial es alcanzado una vez que se publica el aviso dentro del diario, para lo cual se debe seguir el siguiente proceso:

1. *Definición del arte final:* Se acuerda con el cliente las características específicas del aviso, tales como: tipografía, color, tamaño, ubicación, entre otros.
2. *Generación de la orden interna:* Consiste en la preparación de una orden con el detalle de las especificaciones del aviso, la cual es enviada al departamento de Diseño.

3. *Elaboración del aviso:* El departamento de Diseño elabora el archivo digital con las especificaciones indicadas por el cliente.

Usualmente, las órdenes internas de los anuncios deben ser ingresadas al diario con 48 o 72 horas previas a su publicación. Una vez transcurrido este tiempo, los avisos se colocan en el planillo, el cual es enviado al área Editorial a primera hora del día para su compleción.

Es importante mencionar que, al igual que los artículos editoriales, los avisos publicitarios deben ser debidamente revisados a fin de garantizar que su contenido cumpla con el código deontológico del Diario.

3.3.2. Empresa periodística actual

Con la finalidad de aprovechar la capacidad operativa de la planta, así como su experiencia en la generación de contenido editorial, las empresas periodísticas han modificado su estructura orgánica tradicional a fin de adaptarlas a las necesidades de un mercado más amplio.

A continuación, se detallan las actividades que se incorporan a la cadena de valor de la empresa periodística en la actualidad:

- **Producción gráfica:** Esta actividad, desempeñada por el área de Producción, consiste en la reproducción de un proyecto gráfico a través de diferentes sistemas de impresión en distintos soportes de papel y acabados. Entiéndase por proyecto gráfico un libro, una revista, manuales, folletos, vallas publicitarias, rótulos comerciales, tarjetas de presentación o cualquier producto que cuente con un diseño impreso sobre su superficie.

Tradicionalmente, las empresas periodísticas cuentan con sistemas de impresión industriales rotativos que son empleados para la producción de prensa diaria o semanal con gran paginación y tirajes elevados a gran velocidad. No obstante, en la actualidad,

estas empresas adquieren sistemas de impresión planos para producción gráfica que, a diferencia de las rotativas, emplean pliegos de papel en lugar de bobinas y permiten aplicar una mayor variedad de acabados más atractivos.

Cuando el giro del negocio de la empresa periodística abarca la producción de impresos comerciales, se deben tomar en consideración una serie de fases que se detallan a continuación:

1. *Definición de la orden de producción:* Se acuerda con el cliente las características específicas del producto: formato, tipo de material, acabados, cantidad a imprimir y plazos de entrega.
2. *Elaboración del arte final:* Se prepara el archivo digital con las especificaciones técnicas de imprenta, tales como el perfil de color, marcas del documento, resolución de imágenes, entre otros.
3. *Control de calidad:* La imprenta verifica que el arte final cumple con las especificaciones técnicas.
4. *Prueba de color:* La imprenta reproduce un ejemplar para verificar la calidad de la impresión.
5. *Impresión:* La imprenta reproduce el producto según las especificaciones de la orden de producción.
6. *Aplicación de acabados:* Una vez impreso el producto, se aplican los diferentes los diferentes acabados establecidos por el cliente, tales como estampaciones en relieve, troqueles, hendidos, perforados, laminado, entre otros. Es importante mencionar que, tras la aplicación de cualquiera de los acabados antes mencionados, se coloca una capa de barniz protector del color para garantizar una mayor durabilidad del producto final.

Al combinar la actividad de manufactura de periódicos con la de reproducción gráfica, es fundamental que el área de Producción cuente con una planificación adecuada de sus operaciones y, de esta manera, aprovechar de forma eficiente la capacidad operativa de la planta. Cabe recalcar que la producción de impresos comerciales no debe interferir bajo ninguna circunstancia con la impresión de los diarios.

- **Periodismo digital:** Producto del desarrollo de nuevas tecnologías y la expansión de la Internet, los diarios han incorporado a su modelo de negocios el periodismo digital. Esta actividad, resultante de la convergencia entre el periodismo tradicional y la tecnología digital, cuenta con un proceso de ejecución más complejo dado que debe incorporar contenidos más diversos, tales como videos, animaciones interactivas, infografías con análisis de datos y audios, para ser publicados en todas las plataformas digitales posibles.

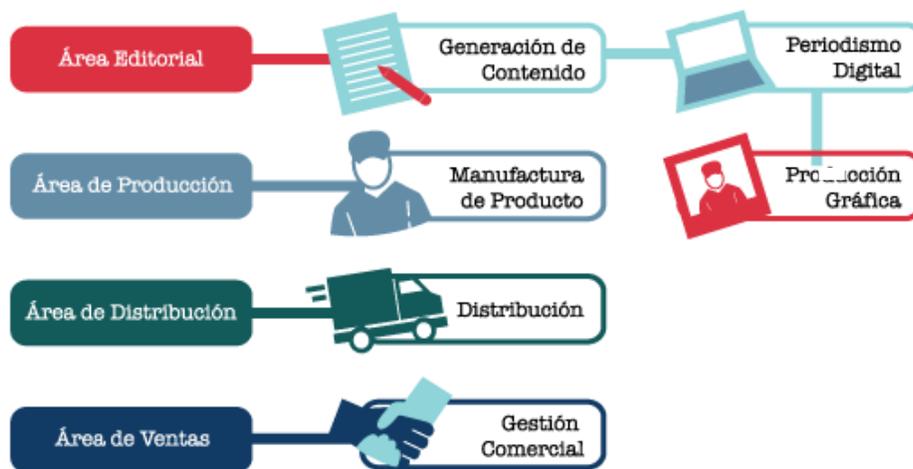
A diferencia del modelo editorial tradicional, el periodismo digital abarca más actividades que no sólo complementan el proceso de generación de contenido, sino también integran el producto final que es la información; éstas son:

- *Elección de las plataformas de visualización del contenido:* Entiéndase por plataforma de visualización los diferentes medios digitales a través de los cuales se difunden las noticias del periódico en línea. La plataforma de visualización más utilizada por un periódico para circular su contenido es una página o sitio web; no obstante, también es muy común que se empleen redes sociales para re direccionar al lector al sitio web oficial del diario o para visualizar directamente la noticia.
- *Asignación de la estrategia de exploración:* Actualmente, el periodismo digital se apalanca en las redes sociales para una mayor captación de lectores. Para

ello, el área Editorial aplica una teoría denominada *establecimiento de agenda* (en inglés, *agenda setting*), la cual consiste en analizar la audiencia y establecer el contenido que se va a publicar en determinado espacio, en función del interés informativo del lector y la influencia de la noticia sobre el mismo.

Una vez que se eligen las plataformas digitales y el contenido que se va a publicar en cada una de ellas, se procede con la publicación de la noticia en los diferentes formatos de visualización para *smartphones*, *tablets*, y demás dispositivos electrónicos.

Figura 3: Cadena de valor de una empresa periodística actual



Elaborado por: Verduga, Andrea

3.4. Clasificación y tipo de periódicos

Tomando en consideración el formato de publicación, la periodicidad de la noticia, el horario de circulación y el alcance de la información, los periódicos pueden clasificarse en:

Formato de publicación:

- **Impreso:** Es el periódico tradicional. Nace como resultado de la invención de la imprenta y del papel, así como del desarrollo de la tecnología asociada con la fotografía y el diseño gráfico. El periódico impreso se sub clasifica en:
 - *Tabloide:* Periódico que cuenta con un formato pequeño (28 x 35 cm.). Por su tamaño, suele ser empleado para divulgar noticias sensacionalistas.
 - *Estándar o sábana:* Periódico que cuenta con un formato más grande (38 x 58 cm.). Es comúnmente empleado por periódicos más tradicionales.
 - *Digital:* Está diseñado para publicar noticias en formato digital y compatible a los dispositivos electrónicos de uso personal.

Periodicidad de la noticia:

- **Prensa diaria:** Como su nombre o indica, reúne los acontecimientos más actuales para publicarlos de manera diaria.
- **Prensa periódica:** Se refiere a los diarios cuya circulación es de corte semanal, quincenal o mensual. Contiene noticias ampliadas, altamente detalladas, así como artículos de investigación de carácter técnico o especializado.

Horario de circulación:

- **Diarios matutinos:** De contenido amplio, se ponen a la venta a partir de la mañana.
- **Diarios vespertinos:** Circula en horario de la tarde con los últimos acontecimientos del día, complementando el contenido del diario matutino.

Alcance de la información:

- **Diarios nacionales:** Contienen información de interés nacional e internacional.
- **Diarios regionales o locales:** Contienen noticias de interés de una determinada localidad.
- **Diarios internacionales:** Contienen noticias o sucesos ocurridos en un determinado país. Suelen estar dirigidos a comunidades de inmigrantes.

3.5. Definición de periódico regionalizado

Un periódico o un diario regionalizado es un medio de periodismo escrito cuyas noticias informan al lector sobre su entorno más contiguo. Se caracteriza principalmente por delimitar su cobertura informativa y respectiva difusión a una localidad específica, sin dejar de incluir noticias nacionales e internacionales que sirven para ampliar el juicio del lector respecto a la coyuntura local.

Su cercanía con la comunidad le representa al periódico regional una ventaja frente a la competencia que ejercen los diarios nacionales: al identificarse con su contenido, los lectores cuentan con un mayor nivel de participación dentro del proceso comunicativo e informativo del diario, el cual se convierte en un intermediario de soluciones entre las autoridades y la comunidad de un determinado territorio.

La producción y comercialización de los diarios regionales se encuentran regidas bajo los mismos objetivos de un diario nacional. La diferencia radica en el contenido: su composición deberá contener pocas páginas y su alcance deberá abarcar los sucesos ocurridos dentro de una región y las poblaciones aledañas a la misma.

La mayor dificultad de un periódico regional consiste en generar contenido diario en localidades muy pequeñas y poco complejas, para lo cual se requiere de una estructura que le

permita buscar o cubrir sucesos ocurridos en sectores vecinos con intereses similares, fomentando de esta manera la opinión del lector desde su cotidianidad.

3.6. Estructura de un periódico regionalizado

La operatividad de un periódico regionalizado engloba una logística altamente compleja que requiere principalmente de un alto nivel de coordinación editorial entre la oficina matriz y las agencias o sucursales radicadas en las diferentes regiones de un país; de esta manera, se garantiza un proceso productivo y de distribución eficiente de los ejemplares que se comercializaran dentro de un determinado sector.

En los siguientes numerales se detallará la participación de cada área en el proceso de consolidación del contenido de un periódico, así como su posterior impresión y distribución al sector de interés.

3.6.1 Área Editorial

Cuando un diario nacional cuenta con versiones regionales, es mandatorio contar con un equipo editorial dentro de la localidad sobre la cual se publicarán noticias o cualquier otro contenido de interés del sector. De acuerdo al Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado de España (INTEF), un área de Redacción de un periódico regional debe estar conformada por:

- *Jefe de Sección*, responsable de la planificación y estructura del contenido de una determinada sección.
- *Jefe de Redacción*, responsable del contenido total del periódico regional; encargado también de la revisión final del mismo.

- *Corrector*, encargado de revisar la ortografía, gramática y sintaxis del texto del diario.
- *Periodistas y corresponsales*, quienes buscan, investiga, analizan, verifican y redactan los artículos que conforman el contenido del diario regional; tienden a estar especializados en un área especializada.

Los periodistas levantan la información preliminar que será publicada en cada una de las secciones del diario de acuerdo a los acontecimientos suscitados en la población que abarca la regional. Posteriormente, una vez que el contenido cuenta con la validación del jefe de sección y con la revisión del corrector y del jefe de redacción, se remiten los artículos al editor, quien se encuentra en la oficina matriz nacional de la empresa periodística.

Al momento de contar con las noticias del diario regional, el editor dispone a los diagramadores la incorporación de las noticias de carácter nacional e internacional al planillo donde consta el contenido del periódico regional. Finalmente, el diario, debidamente estructurado, es revisado y aprobado por el editor previo a su impresión en la planta de producción.

Es fundamental que el personal de Redacción de las oficinas regional y matriz coordinen adecuadamente las horas de envío y cierre de sus ediciones. De lo contrario, tanto el área de Producción como el área de Distribución corren el riesgo de no cumplir con los tiempos establecidos para imprimir y distribuir el periódico a las diferentes localidades comprendidas dentro de la región.

3.6.2 Área de Producción

Una vez recibido el documento final con el contenido del periódico, el área de Producción procederá con la impresión del diario en la planta. En caso de contar con varios diarios regionales, el área de Producción deberá priorizar las órdenes de producción según la distancia de la localidad a

la que se desea distribuir el diario: mientras más lejana es la población, mayor es la antelación con la que se deberá producir su respectivo diario regional.

Cabe indicar que los diarios regionales pueden ser también impresos en rotativas ubicadas dentro de las localidades en las que se distribuyen los ejemplares. Para ello, la empresa periodística deberá contar con las siguientes alternativas: plantas de producción propias, lo cual demanda una mayor inversión e implica incurrir en costos de materia prima y mano de obra; o, la contratación de servicios de imprenta, mismos que deberán contar con la capacidad instalada requerida para producir los ejemplares bajo el formato establecido, así como la disponibilidad de la planta para imprimir diariamente dentro de los horarios requeridos para la entrega puntual de los ejemplares.

3.6.3 Área de Distribución

Referente a la entrega de los periódicos, diariamente los transportistas se encargan de trasladar los ejemplares desde la planta hacia un punto de distribución en cada localidad, lo cual es controlado por un coordinador de logística en cada punto de recepción. Una vez recibidos los ejemplares, el coordinador se encarga de verificar que los mismos lleguen a los diferentes distribuidores, puntos de venta y canillitas ubicados dentro de la población y, a su vez, de recibir o recoger los ejemplares no vendidos a fin de que éstos sean devueltos a la oficina matriz, los cuales pueden ser vendidos a plantas recicladoras como desperdicios.

3.7 Industria de la empresa periodística en Ecuador

La historia de la prensa ecuatoriana data desde el año 1755, año en la que fue traída la primera imprenta al país, específicamente a la ciudad de Quito. Inicialmente, se imprimían hojas sueltas, utilizadas principalmente para fines educativos y culturales. Posteriormente, la imprenta se

empleó para producir escritos anónimos o pasquines⁶, que se distribuían casi siempre por las noches bajo las puertas de los habitantes quiteños.

No fue hasta el 05 de enero de 1792 que Eugenio de Santa Cruz Espejo y Espejo produjo el primer periódico del Ecuador denominado “Primicias de la Cultura de Quito”. Tenía un formato pequeño de “un cuarto”, equivalente a dieciséis páginas, y estaba destinado a publicar, cada quince días, textos de opinión y ensayos de índole filosófica, política, literaria y de promoción económica. Apenas llegó al número 7, pero originó una nueva etapa de la comunicación y la cultura.

Casi treinta años después, en medio de la coyuntura del pronunciamiento de la Independencia de Guayaquil, surgió el segundo periódico del país denominado “El Patriota de Guayaquil”. A diferencia del periódico quiteño, estaba conformado por cuatro páginas impresas a dos columnas y contenía artículos y notas de menor extensión, así como noticias con información local o de otras localidades. El diario “El Patriota de Guayaquil” se publicó semanalmente desde 1821 hasta 1827; durante este tiempo, se vio envuelto en conflictos políticos que lo llevaron a publicar artículos ofensivos y no veraces, lo cual, de acuerdo a Enrique Ayala Mora (2012) a “inaugurar, de este modo, una larga tradición en nuestra historia”.

Cuando se fundó el Ecuador en 1830, la política del país se caracterizó por los constantes enfrentamientos por poder entre las oligarquías regionales, especialmente de la Costa y de la Sierra. El nuevo Estado adoptó los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, pero la mayoría de la población ecuatoriana quedó al margen de la participación política que era privilegio de grupos muy reducidos de latifundistas. En medio de esta situación, la prensa se tornó principalmente en un instrumento de promoción electoral y discordia política. También publicaba, aunque de forma esporádica, artículos con contenido literario, filosófico y científico, así como anuncios de venta de productos importados o de manufacturas locales.

⁶ Escrito anónimo de contenido satírico o crítico que se coloca en un lugar público.

El gobierno creó un periódico oficial desde los inicios de la República. Su estructura estaba conformada por cuatro hojas en formato de medio pliego, mismas que se imprimían en tirajes de 200 a 500 ejemplares que se distribuían mediante canales burocráticos. El periódico publicaba documentación gubernamental oficial: leyes, decretos, circulares, acuerdos, sentencias, normativas, procedimientos, entre otros; asimismo, difundía artículos que explicaban o justificaban las acciones del gobierno. Por tanto, el diario no contaba con columnistas, ya que era escrito por funcionarios públicos, agentes oficiosos del gobierno o personas cercanas al gabinete.

Durante este tiempo, también se publicaron otros periódicos auspiciados por municipios o empresas privadas, los cuales eran editados por individuos que buscaban influenciar sobre la opinión pública. La mayoría de estos diarios tenía un objetivo estrictamente político, a tal punto que su creación (y deceso) se daba únicamente en periodos electorales; en consecuencia, su tiempo de vida era muy corto. Sin embargo, existieron periódicos que lograron prolongar su existencia más tiempo a través de la venta de anuncios y suscripciones, así como de donaciones de personas que tenían interés en difundir su contenido bajo una determinada perspectiva. Adicionalmente, contaban con diversos tipos de colaboradores (profesores, hacendados, políticos, burócratas, entre otros profesionales) que combinaban sus actividades habituales con la elaboración del diario: escribían artículos o columnas, editaban los escritos de los corresponsales, preparaban la imprenta y organizaban la distribución.

Pese a que su tiraje fluctuaba entre cincuenta ejemplares y unos pocos cientos, los diarios de este periodo influían considerablemente sobre su comunidad. De acuerdo a Ayala Mora, los periódicos llegaban a más gente que el número de sus ejemplares distribuidos y esto se debía a lo siguiente:

Iba, en primer lugar, a los círculos políticos donde se tomaban las decisiones.

También estaban presentes en las “tertulias” donde se leía en alta voz todo el periódico, aunque fuera de días atrás, delante de la familia extendida y sus visitas.

A veces, el párroco desde el púlpito hacía escuchar a sus feligreses ciertos artículos de prensa. Algunos ejemplares se pegaban en las paredes de los edificios públicos para información general. Y, desde luego, en las tiendas, cantinas o “estanquillos” los periódicos eran también objeto de repetidas lecturas a solicitud de los clientes que, aunque fueran analfabetos, de este modo se enteraban de las noticias y tenían tema para sus discusiones políticas.

A partir de los años ochenta del siglo XIX, la prensa ecuatoriana sufriría nuevamente otro cambio significativo, producto del auge económico resultante de la exportación cacaotera y del comercio de importación, lo cual trajo consigo una mayor vinculación con el mercado mundial. En consecuencia, los bancos y las casas comerciales crecían, así como los servicios de transporte público, luz eléctrica y redes telefónicas. Con ello, la prensa experimentó cambios técnicos en su producción y circulación, lo cual le permitió evolucionar hasta constituirse en instituciones fundamentadas en propósitos más comerciales e informativos. Tal es el caso del diario La Nación, el cual se imprimía en un “gran formato” (48 x 22), con cuatro planas, cada una de cuatro columnas, mismas que incluían un mayor número de avisos comerciales, noticias del exterior, poesías, adivinanzas y críticas literarias; además, fue el primero que se comercializó a través de voceadores, aunque también mantuvo la modalidad de venta bajo suscripciones.

Ante la aceptación de la sociedad guayaquileña, aparecieron otros diarios como “El Telégrafo”, “El Globo” y “El Grito del Pueblo”. En Quito, no fue hasta inicios del siglo XX que se institucionalizó la prensa diaria, cuyo representante más destacado de la época fue “El Comercio”. En otras ciudades, no obstante, el desarrollo de este modelo de negocio periodístico recién se implementó a mediados del siglo; por tanto, estas localidades se informaban principalmente a través de semanarios.

A diferencia de los periódicos anteriores, sus cuatro páginas contaban con un “gran formato” aún mayor (54 x 36), lo que le permitía incrementar el número de columnas a cinco o seis

por página. Asimismo, la primera página contenía el nombre del diario en el encabezado; a los lados, se imprimía el precio y alguna frase célebre, mientras que abajo se imprimían la fecha y el número de edición. Dentro de esta misma carilla constaban los nombres de los miembros editoriales y de impresión del diario, así como el dato o la noticia más importante del día, con su respectiva ilustración o fotografía. En el espacio restante, se incluían los anuncios con los diseños o viñetas más llamativos, los cuales provenían usualmente de compañías de vapores, tiendas de productos importados y concesionarios de vehículos y maquinaria agrícola.

En las dos páginas centrales se incorporaban las noticias locales y del exterior, reportes de corresponsales, comentarios de opinión y material de índole literario. Cada artículo ocupaba una columna dentro de la página, lo cual impedía contar con una distribución temática o secciones marcadas. Finalmente, en la última página, se imprimían anuncios comerciales más pequeños, cartas de lectores, obituarios, caricaturas, cortos humorísticos, y cualquier otro contenido que le permitiera o completar la página.

El desarrollo del diario ecuatoriano trajo consigo cambios en la tecnología empleada para su producción, puesto que requerían de prensas de mayor tamaño, con capacidad de impresión de hasta un pliego. Asimismo se importaron prensas planas eléctricas, lo cual les permitía imprimir los diarios a mayor velocidad. Respecto a los gráficos, se empleó la tecnología del clisé, importada de los Estados Unidos. No obstante, al ser una forma de graficación bastante cara y demorada en su elaboración, los periódicos optaron por emplear fotografías para las noticias locales, mientras que para el resto de crónicas empleaban su reserva de ilustraciones de personajes o edificios – previamente publicados –, mismos que eran fácilmente identificados por los lectores.

Con estos antecedentes, queda claro que los diarios se constituyeron como el eje de la comunicación escrita del país. Sostenidos como negocios o empresas, los diarios requirieron de una estructura más compleja, con una planta de personal permanente, dedicada exclusivamente a la edición, producción y administración del periódico; entre ellos se encontraban directores, jefes de

redacción o editores, administradores, receptores de anuncios, reporteros, prensistas y otros técnicos. También contaban con colaboradores externos que combinaban sus actividades políticas con la publicación de artículos de opinión.

Pese a su reestructuración, la prensa continuó siendo el espacio donde se desarrollaban los conflictos políticos. Con la “libertad de conciencia” instaurada durante el liberalismo, la opinión pública se amplió notablemente, convirtiendo al periódico en un objeto de constante polémica. En la práctica, no existía control legal sobre la publicación de información no fundamentada, falsas acusaciones o blasfemias. Por ello, el gobierno, en reiteradas ocasiones, empleó la violencia para destruir las imprentas y golpear a los periodistas pertenecientes a periódicos de oposición radicales.

Conforme finalizaba el siglo XIX, la población y el alfabetismo creció aún más, lo cual amplió la esfera de los lectores. Por otra parte, el constante crecimiento urbano – pese a la recesión – permitió el aumento de la publicidad comercial, lo cual consolidó el diarismo en el Ecuador. Si bien se redujeron el número de diarios, los que quedaron se institucionalizaron. Algunos de ellos, inclusive, se mantienen en circulación hasta la actualidad. Entre ellos se encuentran “El Telégrafo” (1884) y “El Universo” (1921) de la ciudad de Guayaquil, y “El Comercio” (1913) de la ciudad de Quito, mismos que se consideraban de índole nacional a pesar de contar con una influencia regional bastante marcada.

Los periódicos nacionales se imprimían en “gran formato” y contaban con un mayor número de páginas. Como resultado de ello, el periódico empezó a dividirse en secciones según el tema de las noticias (política, nacional, internacionales, economía, entre otros). Se generalizó el uso de titulares con letras grandes, así como la colocación de una fotografía junto a la noticia más importante del día. En todas las páginas se combinaban los artículos noticiosos con los anuncios publicitarios. Posteriormente, se insertaron tiras cómicas y crucigramas, así como la programación de los cines locales, la cual era publicada a través de clisés que recibían de las distribuidoras de

películas. Finalmente, se destinaron una o dos páginas para el editorial y los artículos de opinión; a esta sección, cabe indicar, se le añadió la “caricatura del día” y las “cartas de los lectores”.

Como resultado del crecimiento de los diarios, se amplió el número de personas dedicadas a la prensa, entre ellas los diagramadores, cronistas, redactores y editores de sección. En 1940, se fundó la Unión Nacional de Periodistas (UNP), entidad que veló por la necesidad de capacitar personas en el ámbito periodístico, logrando así abrir escuelas de periodismos dentro de la Universidad Central y la Universidad de Guayaquil.

Otra característica social de este periodo consistió en los avales que se les otorgó a los órganos de prensa y a los periodistas a través de la Constitución de 1946, misma que estableció el derecho público a la rectificación. Asimismo, garantizó la libertad de expresión, sin dejar de hacer efectivas las responsabilidades incurridas por los periodistas por injurias, calumnias o cualquier otra manifestación inmoral. A partir de entonces, los ataques hacia los periódicos eran excepcionales y el Gobierno dejó de influir sobre el contenido de la prensa. Por otra parte, los diarios moderaron su vocabulario e, inclusive, defendían el sistema social político de la época.

A nivel técnico, la tecnología aplicada a la impresión de diarios evolucionaba a pasos agigantados. Si bien se mantuvo el uso de las prensas planas por varias décadas, las empresas periodísticas se obligaron a adquirir rotativas que permitían imprimir ambas páginas del diario y doblarlas de forma simultánea. Como resultado de ello, los periódicos se vieron en la necesidad de importar el papel en bobinas, las cuales se colocaban directamente en las rotativas.

Durante los años sesenta y setenta, el Ecuador se caracterizó por la crisis de la exportación bananera así como por la bonanza petrolera; esta última le permitió al país experimentar una acelerada urbanización y una ampliación de los servicios básicos, la salud y la educación. No obstante, la mayoría de los ecuatorianos sufrieron paralelamente el impacto de una galopante inflación así como de un creciente desempleo, dando lugar a una expansión de la desigualdad social.

Con los avances de la electrificación, los más pobres – que a su vez conformaban una gran parte de la población analfabeta – se vieron obligados a informarse a través de la televisión y la radio. Por tanto, luego de varias décadas de predominio sobre la industria de la comunicación, la prensa escrita debió compartir su espacio con la radio y la televisión, las cuales lograron adaptarse a los diversos aspectos sociales de la época. En los años ochenta, por ejemplo, la influencia de la música latinoamericana y el rock prevaleció sobre los sectores medios, altos y populares; el fútbol, por otro lado, se convirtió en un espectáculo masivo que era seguido por la población a través de estos medios audiovisuales.

No obstante, en 1982, el diario *Hoy* marcó un hito importante en la historia de la prensa escrita ecuatoriana: fue pionero en la presentación de un formato “full color”, además de ser el primer periódico íntegramente producido a través de computadoras. Pronto, todos los grandes periódicos habían adoptado nuevas tecnologías. Según Ayala Mora, los periódicos experimentaron un fuerte cambio en su formato que se mantiene hasta la presente fecha, el cual se detalla a continuación:

Las primeras páginas habían eliminado totalmente la publicidad y competían con diseños muy atractivos que incluían el uso de fuentes de tipo únicas y amplios espacios para la graficación (...) Las secciones especializadas como economía por ejemplo, requerían de elaboradas ilustraciones con abundante color y estructuras de tres dimensiones. Las páginas dedicadas a los deportes, en especial el fútbol, crecieron y se llenaron de reportajes sobre los campeonatos, los clubes y la preparación de las competencias internacionales. Las páginas dedicadas a los anuncios comerciales introdujeron avanzadas técnicas de marketing. Se establecieron “suplementos” especializados, pero los literarios no tuvieron vida muy larga.

Conforme transcurrían los años, aparecían nuevos tipos de tecnología en el país, tales como la telefonía celular y las computadoras personales, las cuales, para inicios del siglo XXI, llegaban a

un amplio sector de la población. En consecuencia, el uso del correo electrónico e Internet incrementó, lo cual ha facilitado la divulgación de la información a nivel mundial. Ante esta nueva realidad, la prensa se ha visto forzada a acoplar su producto a un formato digital, cuya actualización y promoción se realiza en línea, principalmente a través de redes sociales. No obstante, esto no ha impedido la distribución masiva de periódicos gratuitos tales como “Metro” y “Qué!”, marcas altamente posicionadas en las calles de Guayaquil y Quito.

Por otra parte, a diferencia de años anteriores, la Constitución vigente cuenta con un mayor enfoque hacia la comunicación. Actualmente, el Estado garantiza “la cláusula de conciencia a toda persona, y el secreto profesional y la reserva de fuentes a quienes informen, emitan sus opiniones, a través de los medios u otras formas de comunicación, o laboren en cualquier actividad de comunicación”. Sin embargo, también exige la rectificación de los medios de comunicación cuando éstos presenten información con “deficiencias en la verificación, contrastación y precisión de la información de relevancia pública”. (Ley Orgánica de Comunicación, 2013).

Adicionalmente, pese a la prohibición de monopolios y oligopolios de los medios de comunicación, el Estado cuenta con un diario público (El Telégrafo), así como un canal de televisión y radio públicos (Ecuador TV y Radio Pública del Ecuador), mismos que se encuentran administrados por una misma empresa. Finalmente, a través de la Ley Orgánica de Comunicación, el Gobierno ha establecido un fuerte control y regulación sobre la actividad periodística, al punto de crear auditorías e imponer sanciones administrativas y económicas a periodistas y medios de comunicación. Esto ha generado un alto nivel de resistencia por parte de los medios opositores, puesto que atenta a la libertad de expresión y da lugar a la censura gubernamental hacia la prensa.

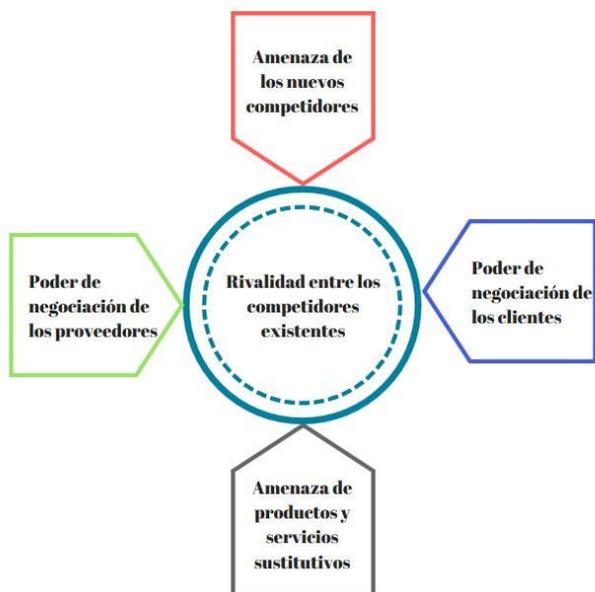
CAPÍTULO IV: HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. Análisis del macro entorno

Para cualquier estudio financiero de un proyecto es imprescindible el análisis del micro entorno de una empresa relacionada al mismo dado que permite identificar los diferentes factores externos y no controlables que influyen sobre su capacidad de operar dentro de un determinado mercado. (Rodríguez, 2006)

Los elementos del micro entorno se encuentran consolidados dentro del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, herramienta que facilita la identificación de las variables externas que intervienen en beneficio de la empresa; éstas son: la rivalidad de las empresas en el sector o industria, los competidores potenciales, los fabricantes de bienes y servicios sustitutivos, el poder negociador de los proveedores y el poder negociador de los clientes. (Escribano, Fuentes, & Alcaraz, 2014).

Figura 4: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter



Elaborado por: Verduga, Andrea

4.1.1. Amenaza de competidores potenciales

Históricamente, la industria periodística ecuatoriana ha presentado, en general, un constante crecimiento progresivo. Los diarios que actualmente lideran el mercado se caracterizan por una trayectoria que respalda su evolución en contenidos y formas. Ante lo expuesto, la amenaza de ingreso de nuevos competidores dentro de la industria periodística ecuatoriana está sujeta a su estrategia de penetración, ya sea a través de una marcada diferenciación de producto o un mejor sistema o canal de distribución.

Es importante mencionar que el precio no es un factor influyente dentro de esta industria. Esto se debe a que los actuales participantes ya cuentan con un tiraje que les ha permitido establecer su propio precio de circulación y publicidad, mismo que ya es aceptado por el mercado.

Por otra parte, el ingreso de estos competidores también se puede ver afectado por la normativa legal de comunicación o por la necesidad de capital para la puesta de operación en marcha, especialmente por la instalación de la rotativa que producirá los diarios o cualquier otro impreso que comercialice la empresa.

Por los motivos antes expuestos, el ingreso de competidores a la industria periodística ecuatoriana ha sido casi nula en las últimas décadas. No obstante, una franquicia internacional, con un modelo de negocio que le otorgue al diario una ventaja competitiva, se podría convertir en una potencial amenaza para el resto de participantes, especialmente si cuenta con una mejor infraestructura tecnológica y suficientes recursos económicos para satisfacer las necesidades de sus posibles lectores y anunciantes.

4.1.2. Fabricantes de bienes y servicios sustitutivos

Actualmente, la prensa escrita se presenta ante sus lectores y anunciante en formato impreso y digital. Si bien ambas presentaciones exhiben el mismo contenido, éstas se constituyen en productos que se sustituyen entre sí.

Hoy en día, el constante avance de la tecnología ha desencadenado la necesidad imperante de fortalecer el formato digital de los diarios. A través de los sitios *web*, el lector puede acceder a las noticias mientras las mismas se desarrollan; de igual manera, puede compartirlas en redes sociales, lo cual fomenta su participación en el proceso de difusión de información.

Esto representa un importante desafío para la prensa impresa, dado que no logra competir con la prensa digital en cuanto a la disponibilidad y rapidez de las noticias multimedia. Por tanto, la prensa tradicional se ha visto en la obligación de ofrecer productos complementarios u optativos para promover la venta de los ejemplares. Asimismo, brinda descuentos o beneficios en la compra de productos o servicios de otras empresas, siempre y cuando el lector mantenga una suscripción con el diario.

En virtud de lo anterior, se puede concluir que el formato digital es el principal sustituto de la prensa escrita tradicional o impresa. Por ello, el nivel de competitividad que logre una empresa periodística en la actualidad se medirá en función del nivel de calidad y rapidez que logre durante el proceso de generación de contenidos que informen al lector, así como de su capacidad de expandir la noticia a través de diversas plataformas digitales.

4.1.3. Poder negociador de los proveedores

Dentro del grupo de proveedores de una empresa periodística se encuentran aquéllos involucrados tanto en la actividad editorial como en el proceso o de impresión del diario.

Se consideran proveedores del área editorial los corresponsales y las agencias de noticias. Los corresponsales son periodistas que envían periódicamente artículos noticiosos desde otra localidad para su publicación dentro del diario; las agencias de noticia, por otra parte, es una organización que reúne noticias de sus propios corresponsales, ubicados en distintos lugares del mundo, para transmitirlos a los diferentes medios de comunicación.

Los proveedores correspondientes a la actividad editorial son seleccionados según la línea informativa de la empresa e involucra, en su mayoría, personas naturales que son contratadas de acuerdo a la provincia o al país que cuente con una significativa relevancia periodística para el diario.

Usualmente, el nivel de poder de negociación de los corresponsales frente a un periódico es bajo, lo cual se debe a su alta disponibilidad en el mercado. Sin embargo, se exceptúan aquéllos que cuentan con una mayor trascendencia en la política o comunicación puesto que, al contar con una mayor demanda, pueden incrementar el precio de sus servicios.

A diferencia de los corresponsales, las agencias de noticias consideradas *internacionales*, al ser escasas por su segmentación geográfica y especialización, gozan de un mayor prestigio y, por tanto, de un alto poder de negociación que les permite establecer un tarifario de precios poco flexible.

Por otra parte, se consideran proveedores del área de producción las empresas que comercializan materia prima e insumos empleados para la impresión de los diarios. En el Ecuador, los proveedores de papel cuentan con un alto poder de negociación sobre un periódico, por motivo de que en el país no existen molinos de producción de papel. En consecuencia, éste es importado por estos proveedores, quienes lo venden en forma de pliegos o bobinas a un mayor precio, limitando a los diarios su capacidad de disminuir sus costos de producción.

4.1.4. Poder negociador de los clientes

Como se mencionó anteriormente, los clientes de un diario están conformados por los lectores y los anunciantes, quienes poseen un alto poder de negociación sobre los diarios. Al existir una gran oferta de diarios con contenido de interés nacional, tanto el lector como el anunciante pueden cambiar rápidamente de producto, especialmente si la mayoría cuenta con una línea editorial similar.

Por ello, los diarios, en la actualidad, buscan incrementar su presencia en el mercado, ya sea a través de plataformas digitales o mediante la creación de nuevas líneas de producto orientadas a las preferencias o intereses de ciertos nichos. Asimismo, construyen estrategias de venta para disminuir sus niveles de devolución de ejemplares o incrementar el tiraje del diario, lo cual repercute positivamente sobre la venta de sus anuncios.

4.1.5. Rivalidad de las empresas en la industria existente

Con los antecedentes antes expuestos, el nivel de rivalidad entre las empresas pertenecientes a la industria periodística es alta. Dentro del mercado ecuatoriano, un diario presenta una demanda relativamente elástica debido a la alta disponibilidad de productos sustitutos que cuentan con un contenido y precios similares. Como resultado de lo mencionado, los diarios están obligados a innovar constantemente la presentación de su producto y a ofrecer beneficios adicionales a fin de incrementar sus ventas por circulación; esto, a su vez, influye positivamente sobre su tiraje y, por tanto, en la venta de anuncios.

Ante este nivel de rivalidad, es poco frecuente el ingreso de nuevos competidores a la industria periodística, puesto que se requiere de vastos recursos económicos para invertir en máquinas rotativas y sistemas informáticos editoriales. Asimismo, debido a las regulaciones establecidas en la Ley Orgánica de Comunicación, existen restricciones en la publicación de determinado contenido, lo

cual limita las oportunidades comerciales de la prensa escrita y, por ende, el ingreso de nuevos participantes a esta industria.

4.2. Análisis del macro entorno

Para una empresa periodística, es importante examinar el impacto de los factores externos que no se encuentran bajo el control de la misma a fin de determinar la viabilidad de sus estrategias. Por ello, otra de las herramientas que se utilizó para el desarrollo de este estudio es el análisis PEST, el cual permite conocer el contexto del proyecto a través de la evaluación de factores exógenos tales como los políticos, económicos, sociales y tecnológicos (Martínez & Milla, La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral, 2005).

4.2.1. Factores políticos

En el campo en el que se desarrolla el segmento periodístico, el factor político es una variable fundamental a considerar dentro de este análisis. En el caso del Ecuador, la regulación legislativa aplicada a las empresas pertenecientes a la industria periodística es la Ley Orgánica de Comunicación.

La Ley antes citada inicia su proyecto de creación en el año 2008, a partir de la entrada en vigencia de la nueva Constitución de la República del Ecuador. Finalmente, mediante Registro Oficial N° 22 de fecha 25 de junio de 2013, se publica la Ley Orgánica de Comunicación.

Si bien esta Ley contempla el desarrollo y la protección de los medios de comunicación, también conlleva sanciones por la violación de un sinnúmero de prohibiciones establecidas en la misma, lo cual resulta en una limitante para las empresas periodísticas en cuanto a la publicación de su contenido.

Por otra parte, el periodismo escrito contiene publicaciones de diversas índoles, destacándose la informativa y la de opinión. Es importante que los diarios mantengan pluralidad en ambas

categorías, pues la Ley exige que su contenido sea imparcial y objetivo. No obstante, parece inevitable que cada diario mantenga una determinada postura política, la cual influye sobre la opinión del lector. Por tanto, desde este punto de vista, la situación política del país también se constituye como una variable de impacto dentro del mercado periodístico.

El Estado ecuatoriano, a pesar de la múltiples coyunturas económicas por las que ha atravesado desde el año 2012, lidera el *ranking* de inversión publicitaria a nivel nacional (El Comercio, 2016). Esto se debe a que las instituciones estatales invierten frecuentemente en propaganda en medios de comunicación públicos y privados, constituyéndose de esta manera en anunciantes atractivos para la industria periodística.

4.2.2. Factores socioeconómicos

La situación económica actual del país influye considerablemente sobre el mercado periodístico a nivel nacional. Tomando en cuenta que un diario impreso no es un producto de primera necesidad y que puede ser altamente sustituible, la compra del mismo puede resultar prescindible para el lector si es que no cuenta con suficientes recursos económicos para incurrir en este gasto; por tanto, una de las variables a considerar en el presente análisis es la tasa de desempleo.

A diciembre 2019, el Ecuador presentó una tasa de desempleo del 3,8% a nivel nacional, siendo el índice más bajo registrado desde diciembre de 2014. (INEC, 2020)

Por otra parte, desde la perspectiva de la operación del negocio, otro de los factores económicos a tomar en cuenta es el costo de la materia prima empleada para la producción de los periódicos, principalmente el del papel, las tintas y las planchas. Según datos de la Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), el nivel de precios de estos materiales no ha presentado variaciones a lo de últimos dos años, lo cual favorece la producción de los periódicos y demás productos que imprima la empresa.

No obstante, es importante mencionar que en el año 2010, la prensa escrita se vio afectada por la imposición del impuesto al valor agregado (IVA) sobre el papel periódico. (Peñañiel, 2013). Por tanto, las empresas periodísticas son susceptibles a la aplicación de cualquier gravamen sobre la materia prima empleada para la producción, especialmente si la misma debe ser importada de otros países.

Según un informe de indicadores de lectura del Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC) emitido en el año 2012, el Ecuador tiene un 43% de población lectora, del cual el 52,2% dedica su tiempo a la lectura de libros, mientras que un 37,7% lee periódicos y un 3,7% revistas.

Por otra parte, la clase media ecuatoriana aumentó casi el doble en la última década – del 14% al 27% – y representa el 72% de la población ecuatoriana; la clase media creció por el aumento de empleo y la redistribución de la riqueza junto a la disminución de la pobreza. En el caso del Ecuador, este fenómeno ha permitido que la clase media disponga en sus hogares de dos celulares; de igual manera, el 27,1% posee una computadora, mientras que el 59,9% cuenta con acceso a Internet (El Telégrafo, 2015). Bajo el contexto del presente análisis, el incremento de la clase media en el país es sinónimo de mejores posibilidades de consumo y, por ende, de una mayor demanda de sus servicios, principalmente aquéllos orientados a la publicidad comercial.

4.2.3. Factores tecnológicos

Históricamente, la prensa escrita ha compartido espacio con otros medios de comunicación tradicionales, que son la radio y la televisión. No obstante, la revolución tecnológica ha traído consigo un sinnúmero de sitios *web* y plataformas *online* que han permitido la difusión de contenido editorial bajo diferentes formatos de visualización y a costos muy bajos.

Actualmente en el Ecuador, ambas formas de prensa escrita tradicional y digital coexisten en el mercado; por tanto se puede deducir que la evolución de la prensa escrita a digital se encuentra en proceso de transición. Por una parte, esto se debe a que el proceso de transformación de la información a formato *online* requiere de la inversión en un sistema informático editorial que permita publicar de forma simultánea contenido escrito y audiovisual en cada una de las plataformas disponibles en *smartphones*, *tablets* y demás dispositivos electrónicos en tiempo real. No obstante, en el país aún existe una fuerte preferencia por la lectura tradicional, lo cual también ha dilatado el desarrollo digital de la prensa escrita.

Por otra parte, según datos registrados por el (INEC, 2017), el acceso a la Internet así como la tenencia de dispositivos electrónicos es cada vez mayor en el país. En el año 2016, el 36% de los hogares ecuatorianos cuentan con servicio de internet, 13,5 puntos más que hace cinco años. Asimismo, el 27,6% de la población posee una computadora portátil, mientras que el 56,1% cuenta con un teléfono inteligente activado; esto es, 13,7 y 44,5 puntos más respecto del año 2012, respectivamente.

4.3. Análisis FODA

En función de lo señalado en los puntos previos del presente capítulo, se lograron identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las empresas periodísticas ecuatorianas.

4.3.1. Fortalezas

Actualmente, el lector ecuatoriano mantiene una fuerte preferencia por la lectura del periódico en su formato tradicional: del 43% de la población lectora nacional, el 37,7% lee por el gusto y el hábito de informarse de los sucesos que ocurren en el país y en el mundo. (El Comercio, 2017).

Por otra parte, la mayoría de diarios nacionales gozan de un profundo conocimiento de la industria periodística, lo cual les ha brindado experiencia suficiente para incursionar en otros negocios, principalmente el de las artes gráficas. Asimismo, cuentan con una trayectoria y reputación intachables, permitiéndoles forjar relaciones empresariales que brinden valor al diario y beneficios a sus lectores.

Adicional a lo mencionado, el Gobierno ecuatoriano redujo los aranceles sobre la materia prima empleada para la producción de los periódicos y demás productos impresos que sostienen la operación de este tipo de empresas, lo cual le permitiría a la industria gráfica disminuir sus costos de producción. (El Telégrafo, 2019)

4.3.2. Oportunidades

Empleando su infraestructura editorial y productiva, una empresa periodística podría generar fuentes alternativas de ingresos que le permitirían obtener recursos adicionales para sostener el servicio de la información que le ofrece a la sociedad; entre ellas se encuentran la producción de impresos comerciales y el desarrollo de contenido publicitario en formato digital.

Asimismo, existen sectores del país que no cuentan con un medio de comunicación escrito que atienda las necesidades de información de su comunidad. Por tanto, ante la carencia del servicio de la comunicación en este tipo de localidades, el establecimiento de un diario local podría generarle a cualquier empresa periodística una ventaja sobre el resto de competidores pertenecientes a esta industria.

4.3.3. Debilidades

A partir de la vigencia de la Ley Orgánica de Comunicación, los medios de comunicación ecuatorianos deben contar con equipos periodísticos titulados. Esto no sólo ha traído consigo el

despido de algunos periodistas, sino también ha mermado la disponibilidad de recurso humano para desempeñar esta labor informativa.

Otra debilidad relacionada al párrafo anterior es la falta de capacitación al personal editorial. Si bien existen diarios nacionales que han adoptado iniciativas de formación interna, éstas son esporádicas y, en ocasiones, no suplen las necesidades de capacitación que demanda tanto el personal como la empresa. (Diario Correo, 2018)

Además de lo mencionado, las empresas periodísticas cuentan con un bajo poder de negociación con sus clientes: ante la presencia de varios diarios nacionales, con contenido y precios similares, tanto el lector como el anunciante pueden cambiar fácilmente de diario.

4.3.4. Amenazas

En la actualidad, todos los medios de comunicación, incluyendo la prensa escrita, se encuentran en la búsqueda de un sitio dentro de la Internet, ya sea a través de computadoras, *tablets* o *smartphones*. Por tanto, en el corto plazo, el número de competidores directos e indirectos dentro de la *web* incrementarán considerablemente, lo cual atentaría las ventas de circulación y suscripciones de los diarios tradicionales, tomando en consideración que los periódicos digitales son aún fuentes de información gratuita.

Por otra parte, el poder económico de los diarios nacionales limita el ingreso de nuevos competidores así como el crecimiento de periódicos locales. Al contar con una mayor disponibilidad de recursos, los diarios nacionales se encuentran en la capacidad de lanzar nuevos productos editoriales que podrían abarcar un mayor mercado, incluyendo los segmentos o nichos que actualmente pertenecen a los diarios locales.

Además, las posturas políticas y económicas que adoptan los diarios podrían resultar poco atractivas para el lector. Al no mantenerse objetivos e imparciales, el contenido editorial podría

generar malestar al lector, afectando negativamente la venta de circulación y suscripciones. Consecuentemente, su tiraje mermaría, lo cual concluiría en la disminución de venta de anuncios dentro del diario.

La inestabilidad económica del país ha logrado que el Gobierno ecuatoriano establezca regulaciones que traban el desarrollo de muchas industrias. El 28 de febrero de 2015, mediante Decreto Ejecutivo N° 580, el Presidente de la República dispuso que los costos y gastos de publicidad de bienes y servicios sean deducibles hasta un máximo del 4% del total de ingresos gravados de las empresas del sector privado. (Registro Oficial, 2015). En el caso del sector público, existen restricciones presupuestarias en el gasto de propaganda, mismo que deberá ser aprobado por los organismos de control pertinentes. (Registro Oficial, 2017). Estas condiciones limitan la venta de anuncios, lo que ocasiona la disminución de una fuente de ingreso cuyo rubro genera un alto porcentaje de utilidad.

En la tabla a continuación se puede apreciar una matriz FODA, la cual resume los aspectos negativos y positivos, tanto internos como externos, de un diario nacional ecuatoriano. Cabe mencionar que esta herramienta nos permitirá realizar un análisis CAME, misma que determinará seleccionar las mejores estrategias para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Tabla 2: Matriz FODA de un diario nacional ecuatoriano

MATRIZ FODA / ANÀLISIS CAME	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerte preferencia por la lectura del periódico tradicional. 2. Experiencia necesaria para incursionar en nuevos negocios relacionados con las artes gráficas. 3. Empresas gozan de fuerte trayectoria dentro de la industria periodística. 4. Disminución de aranceles de importación en materia prima empleada en producción de periódicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca disponibilidad de recurso humano para desempeñar la labor editorial. 2. Falta de capacitación al personal editorial. 3. Alto número de competidores en la industria.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA OFENSIVA	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de fuentes alternativas de ingresos con la infraestructura editorial y productiva. 2. Desarrollo de ventaja competitiva en mercados que no cuentan con un diario que atienda las necesidades de información de su comunidad. 	<p>F.3. + O.1.: Lanzar al mercado un diario gratuito: Permitirá eliminar el porcentaje de devolución de ejemplares, incrementar la distribución del diario, y alcanzar economías de escala ante una mayor masificación de la producción. La fuente de ingresos consistiría en publicidad impresa y actividades BTL⁷.</p> <p>F.2. + O.2.: Lanzar al mercado un diario regional: La experiencia de un diario nacional facilita su incursión en mercados o regiones del país que cuentan con necesidades periodísticas desatendidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ D.2. Invertir en cursos y seminarios para el personal editorial: Permitirá agregar valor al diario en cuanto a estructura, diseño y calidad del contenido. ▪ D.3. + O.2.: Identificar nichos de mercado desatendidos: La ventaja competitiva se desarrollaría en torno a las necesidades periodísticas desatendidas de estos mercados, permitiéndole al diario diferenciarse del resto de competidores.

⁷ Below The Line.

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA DEFENSIVA	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencial disminución de ventas de circulación y suscripciones de diarios tradicionales ante la presencia de medios de comunicación electrónicos. 2. Poder económico de los diarios nacionales limita el ingreso de nuevos competidores. 3. Adopción de una determinada postura política puede influenciar sobre las ventas. 4. Restricciones presupuestarias en el gasto de publicidad 	<p>F.1. + A.1.: Identificar mercados que se acoplen a la capacidad operativa y tecnológica del diario: Si bien el desarrollo de los medios de comunicación electrónicos se encuentra en auge, no toda la población ecuatoriana cuenta con dispositivos para acceder a la información bajo esta vía. Dicha población formaría parte del mercado meta del proyecto en cuestión.</p>	<p>D.1. + A.2.: Convertir el nuevo modelo de negocio en un reto profesional: Ante la poca disponibilidad de recurso humano en la rama periodística, es fundamental mantener motivado al personal mediante su participación en proyectos que conlleven crecimiento profesional.</p> <p>D.3. + A.4.: Diferenciación de producto: La empresa periodística debe ofrecer un producto físico (diario) que pueda masificar su alcance, pero que a su vez provea un servicio (publicidad) más enfocado a las preferencias y necesidades de determinados lectores.</p>

Como se pudo observar en la tabla anterior, existen cuatro estrategias que se originan en el análisis CAME; a continuación se citan las mismas:

Estrategia ofensiva: Toma las fortalezas del negocio para aprovechar las oportunidades. Consiste en enfocarnos en eso que somos buenos y que no lo son los demás, para poder aprovechar las oportunidades a las que la competencia no podría llegar.

Estrategia de supervivencia: Tomamos las debilidades y las amenazas. Queremos sobrevivir en el mercado, por lo que debemos pensar en cómo mitigar o eliminar las debilidades para dar cara a las amenazas o que al menos, las amenazas no terminen por desaparecernos.

Estrategia defensiva: Consiste en la explotación de las fortalezas para hacer frente a las amenazas. Su objetivo consiste en mantener la posición conseguida en el mercado.

Estrategia de reorientación: Busca detectar en dónde se ha estado fallando a nivel interno (debilidades) para empezar a aprovechar oportunidades que no podríamos conseguir sin antes tratar dichas fallas. (Betancourt, Ingenio Empresa, 2020)

Sobre la base de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas antes expuestas, se diseñó una matriz FODA / CAME que contiene las diferentes estrategias que permitirían a un diario nacional orientar su producto hacia un contenido regional; esto, dado que cuentan principalmente con la infraestructura, la experiencia y la trayectoria para incursionar en este negocio. De igual manera, se propone lanzar un diario gratuito dado que, en primera instancia, eliminaría el porcentaje de devolución, lo cual se constituiría en una cualidad altamente valorada por los anunciantes; además, facilitaría su alcance a todo tipo de lectores dentro de una determinada localidad.

Sin embargo, se deben emplear otro tipo de estrategias para poder hacer frente a las actuales debilidades y amenazas que se identifican en los diarios ecuatorianos, entre las cuales se encuentran la inversión en la formación profesional del personal y otras acciones que promuevan su compromiso hacia

la institución, con la finalidad de evitar el incremento de rotación del personal editorial. Finalmente, otra acción que debe efectuarse a fin de orientar adecuadamente el proyecto consiste en la identificación del mercado meta así como la ventaja competitiva que deberá ofrecer el diario tanto a sus lectores como a sus anunciantes, sobre lo cual se brindará mayor detalle en el siguiente Capítulo.

4.4. Análisis de demanda

4.4.1. Análisis del mercado

El artículo 90 de la Ley Orgánica de Comunicación dispuso que, como medida de transparencia y acceso a la información, los medios de comunicación impresos deberán incluir en cada publicación un espacio en el que se especifique el número total de ejemplares puestos en circulación.

Desde entonces, la Superintendencia de Comunicación (SUPERCOM) efectúa esporádicamente auditorías técnicas para comprobar la veracidad de las cifras de circulación publicada por cada medio de comunicación. Para ello, esta entidad realiza una revisión y contrastación de las ediciones de fechas seleccionadas aleatoriamente con la documentación emitida por las áreas de comercialización, producción, distribución y facturación de cada diario.

A continuación, se detalla la circulación por provincia de cada uno de los diarios que circulan en el país. Para efectos de análisis, se ha incluido el número de habitantes de cada provincia⁸ y su porcentaje sobre la población nacional:

⁸ Obtenido de los resultados del Censo de Población y Viviendas realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el año 2010.

Tabla 3: Circulación de diarios ecuatorianos en las provincias de la región Costa

	Esmeraldas	Manabí	Santa Elena	Guayas	Los Ríos	El Oro	Total
Población (hab.)	534.092	1.369.780	308.693	3.645.483	778.115	600.659	
% Territorio nacional	3,70%	9,48%	2,14%	25,23%	5,38%	4,16%	
Qué!				88.000			88.000
Extra	2.500	2.550	2.000	76.006	800	400	84.256
El Universo	500	1.100	160	69.594	800	300	72.454
Súper			29.000	24.000			53.000
Metro				50.000			50.000
El Diario		32.000					32.000
El Río					32.000		32.000
La Marea		21.500					21.500
Expreso				18.000			18.000
Correo						13.000	13.000
El Manaba		10.600					10.600
La Hora	3.600				2.500		6.100
Opinión						5.000	5.000
El Comercio	336	284		1.308	122	263	2.313

Fuente: Subdirección de Distribución y Logística de Medios Públicos E.P. En Liquidación

Elaboración: Verduga, Andrea

Tabla 4: Circulación de diarios ecuatorianos en las provincias de la región Sierra

	Carchi	Imbabura	Pichincha	Santo Domingo de los Tsáchilas	Cotopaxi	Tungurahua	Bolívar	Chimborazo	Cañar	Azuay	Loja	Total
Población (hab.)	164.524	398.244	2.576.287	368.013	409.205	504.583	183.641	458.581	225.184	712.127	448.966	
% Población nacional	1,14%	2,76%	17,83%	2,55%	2,83%	3,49%	1,27%	3,17%	1,56%	4,93%	3,11%	
Qué!			66.000							66.000		132.000
Metro			50.000							50.000		100.000
El Comercio	292	896	68.025	531	1.335	1.841	260	1.390	108	879	263	75.820
Extra	250	700	16.535	2.000	1.600	4.500	900	2.800	400	1.500	400	31.585
La Hora	370	1.500	6.540	3.600	6.000	3.500					2.700	24.210
Últimas Noticias			22.417									22.417
Centro				15.300								15.300
El Mercurio									120	9.867		9.987
El Ambateño						8.200						8.200
El Universo		120	5.215	300	120	900		550	180	380	300	8.065
La Prensa								7.200				7.200
El Heraldo						6.000						6.000
El Telégrafo	12	94	4.077	97	58	251	28	132	22	395	113	5.279
El Veci			5.000									5.000
La Gaceta					4.800							4.800
El Norte		4.100										4.100
Expreso			3.500									3.500
Crónica											3.150	3.150
El Tiempo									800	1.900		2.700
Los Andes					400	400	400	400				1.600

Fuente: Subdirección de Distribución y Logística de Medios Públicos E.P. En Liquidación

Elaboración: Verduga, Andrea

Tabla 5: Circulación de diarios ecuatorianos en las provincias de la región Amazónica

	Sucumbíos	Napo	Orellana	Pastaza	Morona Santiago	Zamora Chinchipe	Total
Población (hab.)	176.472	103.697	136.396	83.933	147.940	91.376	
% Territorio nacional	1,22%	0,72%	0,94%	0,58%	1,02%	0,63%	
Extra	900	500	1.000	1.100	500	300	4.300
Independiente	500	3.000					3.500
La Hora						1.500	1.500
El Espectador			1.200				1.200
El Comercio	218	207	264	178	183		1.050
La Prensa				500			500
El Universo				400			400
Los Andes				400			400
El Telégrafo	17	9	11	45	14	9	105

Fuente: Subdirección de Distribución y Logística de Medios Públicos E.P. En Liquidación

Elaboración: Verduga, Andrea

Tabla 6: Circulación de diarios ecuatorianos en la región Insular

	Galápagos
Población (hab.)	25.124
% Territorio nacional	0,17%
Extra	23
El Comercio	21
El Universo	17
El Telégrafo	6

Fuente: Subdirección de Distribución y Logística de Medios Públicos E.P.

Elaboración: Verduga, Andrea

Es importante mencionar que el artículo 6 de la Ley Orgánica de Comunicación señala que se consideran medios impresos nacionales a aquellos periódicos o revistas cuya circulación abarque una o más provincias del territorio ecuatoriano, cuya población corresponda al 30% o más del total de habitantes del país, de acuerdo al último censo nacional. Bajo esta premisa, se consideran diarios de carácter nacional los siguientes:

Tabla 7: Diarios nacionales en el Ecuador

Diario	% Cobertura	Circulación diaria
Qué!	47,98%	220.000
Metro	47,98%	150.000
Extra	100,00%	120.164
El Universo	93,05%	80.936
El Comercio	97,23%	79.204
La Hora	43,41%	31.810
Expreso	43,05%	21.500

Fuente: Dirección de Distribución de Medios Públicos E.P. En Liquidación

Elaboración: Verduga, Andrea

Como se puede observar en las tablas precedentes, existe un marcado regionalismo dentro de los medios escritos: El Comercio, diario proveniente de la ciudad de Quito, es altamente preferido en la Sierra ecuatoriana; por otra parte, El Universo, originario de Guayaquil, registra una mayor circulación en la región Costa. Sin embargo, es el diario Extra el medio de comunicación escrito con mayor tiraje dentro de la industria periodística. Su contenido sensacionalista y amarillista resulta particularmente atractivo entre los sectores medios bajos y populares, lo que le ha permitido gozar de un alto nivel de aceptación por parte de cada una de las 24 provincias que conforman el país.

Otro diario de índole nacional es La Hora: a pesar de contar con una edición nacional, publica diariamente ediciones provinciales con noticias locales de Esmeraldas, Tungurahua, Santo Domingo de los Tsáchilas, Imbabura, Carchi, Loja, Los Ríos, Zamora Chinchipe y Cotopaxi, convirtiéndose así en el periódico con el mayor número de ediciones regionales en el país.

Asimismo, se encuentran los diarios Metro y Qué!, periódicos gratuitos que se distribuyen en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. Metro es la marca de una cadena sueca de periódicos gratuitos (Metro Internacional) cuyas ediciones se ajustan al contenido de interés de la ciudad en la que se distribuye; Qué!, por otra parte, es un diario gratuito de origen español cuya información las ciudades antes mencionadas. Por su naturaleza, ambos cuentan con una circulación superior a los demás diarios

nacionales, lo cual atrae a un mayor número de anunciantes que ayudan a financiar el costo de producción de sus ejemplares.

A continuación se detallan las marcas de diarios regionales que se distribuyen en el Ecuador, así como su circulación diaria, distribución por provincia y cobertura poblacional a nivel nacional:

Tabla 8: Diarios regionales en el Ecuador

Diario	Circulación diaria	Provincias	% Cobertura
Súper	53.000	Guayas Santa Elena	27,36%
El Diario	32.000	Manabí	9,48%
El Río	32.000	Los Ríos	5,38%
Últimas Noticias	22.417	Pichincha	17,83%
La Marea	21.500	Manabí	9,48%
Centro	15.300	Santo Domingo de los Tsáchilas	2,55%
Correo	13.000	El Oro	4,16%
El Manaba	10.600	Manabí	9,48%
El Mercurio	9.987	Azuay Cañar	6,49%
El Ambateño	8.200	Tungurahua	3,49%
La Prensa	7.700	Chimborazo Pastaza	3,75%
El Heraldo	6.000	Tungurahua	3,49%
El Veci	5.000	Pichincha	17,83%
Opinión	5.000	El Oro	4,16%
La Gaceta	4.800	Cotopaxi	2,83%
El Norte	4.100	Imbabura	2,76%
Independiente	3.500	Sucumbios Napo	1,94%
Crónica	3.150	Loja	3,11%
El Tiempo	2.700	Azuay Cañar	6,49%
Los Andes	2.000	Cotopaxi Tungurahua Bolívar Chimborazo Pastaza	11,35%
El Espectador	1.200	Orellana	0,94%

Fuente: Dirección de Distribución de Medios Públicos E.P.

Elaboración: Verduga, Andrea

4.4.2. Definición del mercado meta

Generalmente, el grado de integración de los pueblos, comunidades y ciudades que integran una determinada región se basa en su proximidad geográfica, cultural y económica. Bajo esta premisa, la Secretaría Nacional de Planificación segmentó al Ecuador en nueve zonas denominadas niveles de planificación, las cuales se pueden visualizar en el siguiente mapa.

Figura 5: Mapa del Ecuador segmentado por niveles de planificación



Tomado de: Secretaría Nacional de Planificación

Dada la afinidad de las provincias que conforman cada zona, se procedió a segmentar el mapa del Ecuador bajo un criterio similar al de la Secretaría Nacional de Planificación, siendo el factor diferenciador la inclusión de las ciudades de Guayaquil y Quito dentro de las zonas que pertenecen sus respectivas provincias; se asume que, al ser grandes centros urbanos, influyen significativamente sobre las provincias adscritas a los mismos.

Por tanto, para determinar el mercado meta del presente proyecto, se dividió al territorio ecuatoriano en siete zonas afines. Una vez identificadas las zonas afines, se procedió con la elaboración

de tablas resúmenes de los diarios que se distribuyen en cada una de las zonas con la finalidad de conocer el tipo de diario – nacional o regional – y el tiraje total que circula en las provincias que conforman las mismas.

- **Zona 1:** En la siguiente table se observa que la Zona 1 está conformada por las provincias de Esmeraldas, Imbabura, Carchi y Sucumbíos y que su demografía equivale al 8,81% de la población nacional. Existen 7 diarios que circulan en la Zona 1, de los cuales 5 son nacionales y 2 son regionales – uno originario de Sucumbíos (Independiente) y el otro proveniente de Imbabura (El Norte). Por otra parte, es importante destacar la presencia de La Hora en la Zona 1, el cual se distribuye en Esmeraldas, Carchi e Imbabura a través de ediciones provinciales con noticias locales.

Tabla 9: Diarios que circulan en la Zona 1

Zona 1	
Provincias	% Población nacional
Esmeraldas Imbabura Carchi Sucumbios	8,81%
Diarios	Circulación
La Hora	5.470
Extra	4.350
El Norte	4.100
El Comercio	1.742
El Universo	620
Independiente	500
El Telégrafo	263
Total	17.045

- **Zona 2:** A continuación, se observa que la Zona 2, conformada por las provincias de Pichincha, Napo y Orellana, cuenta con una demografía equivalente al 19,49% de la población nacional.

Asimismo, existen 12 diarios que circulan en esta zona, de los cuales 8 son nacionales y 4 son regionales. Nótese la influencia quiteña sobre la zona, que cuenta con 4 diarios quiteños (El Comercio, La Hora, Últimas Noticias y El Veci) que representan el 40,42% del tiraje que circula en la región. Por otra parte, existen dos diarios gratuitos dentro de este grupo (Metro y Qué!), los cuales equivalen al 45,76% del tiraje total que se distribuye en la zona

Tabla 10: Diarios que circulan en la Zona 2

Zona 2	
Provincias	% Población nacional
Pichincha Napó Orellana	19,49%
Diarios	Circulación
El Comercio	68.496
Qué!	66.000
Metro	50.000
Últimas Noticias	22.417
Extra	18.035
La Hora	6.540
El Universo	5.215
El Veci	5.000
El Telégrafo	4.098
Expreso	3.500
Independiente	3.000
El Espectador	1.200
Total	253.501

- **Zona 3:** La Zona 3, conformada por las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza, representa el 10,08% de la población nacional. Dentro de ella se distribuyen 5 periódicos

nacionales y 5 periódicos regionales; de estos últimos, dos son ambateños (El Ambateño y El Heraldo), dos chimboracenses (Los Andes y La Prensa) y uno cotopaxense (La Gaceta). Cabe destacar que Diario Los Andes se encuentra presente en las cuatro provincias de la zona, mientras que La Prensa se distribuye paralelamente en la provincia de Pastaza. Asimismo, La Hora cuenta con ediciones provinciales que se reparten en Cotopaxi y Tungurahua.

Nótese también que la mayoría de los diarios regionales se encuentran altamente posicionados dentro de las provincias en las que se producen: los diarios El Ambateño y El Heraldo registran una mayor circulación respecto al resto de diarios nacionales que se distribuyen en la provincia de Tungurahua. Lo mismo ocurre en Chimborazo, donde el diario La Prensa lidera la circulación dentro de esta provincia.

Tabla 11: Diarios que circulan en la Zona 3

Zona 3	
Provincias	% Población nacional
Cotopaxi Tungurahua Chimborazo Pastaza	10,08%
Diarios	Circulación
Extra	10.000
La Hora	9.500
El Ambateño	8.200
La Prensa	7.700
El Heraldo	6.000
La Gaceta	4.800
El Comercio	4.744
El Universo	1.970
Los Andes	1.600
El Telégrafo	485
Total	54.999

- Zona 4:** La Zona 4, conformada por las provincias de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas, representa el 12,03% de la población nacional. Dentro de esta región se distribuyen 5 diarios nacionales y 4 diarios regionales altamente posicionados dentro de sus respectivas provincias: *El Diario*, *La Marea* y *El Manaba* dentro de la provincia de Manabí, y *Centro* en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Tal como se puede observar en la siguiente tabla, los tirajes de los diarios antes mencionados superan aquéllos pertenecientes a los diarios nacionales.

Tabla 12: Diarios que circulan en la Zona 4

Zona 4	
Provincias	% Población nacional
Manabí Santo Domingo de los Tsáchilas	12,03%
Diarios	Circulación
El Diario	32.000
La Marea	21.500
Centro	15.300
El Manaba	10.600
Extra	4.550
La Hora	3.600
El Universo	1.400
El Comercio	815
El Telégrafo	310
Total	90.075

- Zona 5:** La Zona 5 se caracteriza por contar con una mayor demografía en relación al resto de las zonas en las que se segmenta el mapa del Ecuador: 34,19% sobre la población nacional. De los 11 diarios que se distribuyen en esta zona, 3 son regionales; los 8 restantes son nacionales, de los

cuales 5 son originarios de la ciudad de Guayaquil (Extra, El Universo, Qué!, Expreso y El Telégrafo).

Dentro de esta región, Los Ríos es la única provincia que cuenta con un diario oriundo altamente posicionado dentro de su territorio: El Río, con una circulación de 32.000 ejemplares diarios. Por otra parte, Bolívar y Galápagos son las únicas provincias de esta zona que no imprimen periódicos dentro de sus territorios.

Tabla 13: Diarios que circulan en la Zona 5

Zona 5	
Provincias	% Población nacional
Santa Elena Guayas Bolívar Los Ríos Galápagos	34,19%
Diarios	Circulación
Qué!	88.000
Extra	79.729
El Universo	70.571
Súper	53.000
Metro	50.000
El Río	32.000
Expreso	18.000
El Telégrafo	4.087
La Hora	2.500
El Comercio	1.711
Los Andes	400
Total	399.998

- **Zona 6:** La Zona 6, conformada por las provincias de Cañar, Azuay y Morona Santiago, cuenta con la menor representación demográfica (7,51%). Dentro de esta zona, el 90,48% de los ejemplares que circulan en la misma provienen de diarios nacionales; el 9,52% restante corresponden a diarios regionales

originarios de la ciudad de Cuenca (El Mercurio), los cuales se distribuyen en las provincias de Azuay y Cañar.

Tabla 14: Diarios que circulan en la Zona 6

Zona 6	
Provincias	% Población nacional
Cañar Azuay Morona Santiago	7,51%
Diarios	Circulación
Qué!	66.000
Metro	50.000
El Mercurio	9.987
Extra	2.400
El Comercio	1.170
El Universo	560
El Telégrafo	431
Total	133.248

- Zona 7:** La Zona 7, conformada por las provincias del sur – El Oro, Loja y Zamora Chinchipe – representan el 7,90% de la población nacional. El diario con mayor circulación dentro de la zona corresponde a Correo con 13.000 ejemplares, seguido de Opinión, con 5.000 ejemplares; ambos son oriundos de la provincia de El Oro. Diario La Hora, por otra parte, registra una distribución dentro de las provincias de Zamora Chinchipe y Loja, mientras que Crónica circula únicamente en esta última. Los demás diarios son de índole nacional y su circulación representa apenas el 9,04% sobre el total de ejemplares que se distribuyen en esa zona, lo cual denota una baja participación de los mismos dentro de esta región.

Tabla 15: Diarios que circulan en la Zona 7

Zona 7	
Provincias	% Población nacional
El Oro Loja Zamora Chinchipe	7,90%
Diarios	Circulación
Correo	13.000
Opinión	5.000
La Hora	4.200
Crónica	3.150
Extra	1.100
El Universo	600
El Comercio	526
El Telégrafo	294
Total	27.870

Como análisis general, se puede concluir con lo siguiente:

- En las provincias de Pichincha (Zona 2), Guayas (Zona 5) y Azuay (Zona 6) se distribuyen una gran variedad de diarios oriundos de índole nacional y local y ediciones regionales que se encuentran altamente posicionados dentro de las zonas a las que pertenecen.
- Las provincias de Imbabura (Zona 1); Napo y Orellana (Zona 2); Tungurahua y Chimborazo (Zona 3); Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas (Zona 4); Los Ríos (Zona 5); El Oro y Loja (Zona 7) cuentan con diarios oriundos de índole local cuya circulación dentro de las mencionadas provincias supera la de los diarios nacionales que se distribuyen en las mismas.
- Las provincias de Esmeraldas y Carchi (Zona 1); Cotopaxi (Zona 3); Santa Elena (Zona 5); y Zamora Chinchipe (Zona 7) cuentan con ediciones regionales cuya circulación dentro de las mencionadas provincias supera la de los diarios nacionales que se distribuyen en las mismas.

- Cada provincia cuenta con al menos un diario propio de su localidad o con una edición regional de un determinado diario. Las excepciones son Sucumbíos (Zona 1); Galápagos (Zona 5); Cañar y Morona Santiago (Zona 6).
- Las provincias de Pastaza (Zona 3) y Bolívar (Zona 5) cuentan con diarios locales o ediciones regionales cuya circulación es menor en relación a la de los diarios nacionales que se distribuyen en las mismas.

Por lo antes expuesto, se puede teorizar que en determinadas provincias se distribuyen periódicos cuyo contenido no se enfoca en las necesidades de información de la población que reside en las mismas, sino más bien en aquellos sucesos de interés nacional o aquéllos ocurridos dentro de su provincia de origen.

Asimismo, existen provincias en las que se distribuyen diarios locales propios o ediciones regionales de otros diarios, pero que los mismos cuentan con una participación de mercado mucho menor respecto a los diarios nacionales que circulan dentro de estas localidades.

A continuación, se detallan las provincias que formarán parte del análisis de definición del mercado meta del presente proyecto:

Tabla 16: Provincias de análisis para la definición del mercado meta

Zona 1	Zona 3	Zona 5	Zona 6
Sucumbíos	Pastaza	Galápagos Bolívar	Cañar Morona Santiago

Al ser un archipiélago que no guarda una relación de distancia cercana con el territorio continental, los diarios que se distribuyen dentro de provincia de Galápagos (Zona 5) emplean aviones de carga para transportar los diarios desde Quito o Guayaquil. Debido al peso de los ejemplares, el costo de transporte de los mismos resulta sumamente alto; sin embargo, éste finalmente se constituye como una

estrategia de posicionamiento de marca que emplean las grandes empresas periodísticas del país para promover la imagen de sus diarios. Por este motivo, se descarta a la provincia de Galápagos dentro del análisis de definición de mercado meta.

Por otra parte, la provincia de Sucumbíos, perteneciente a la Zona 1, al estar ubicada al noreste del país, tampoco guarda una relación de distancia con las provincias que forman parte del presente análisis. No obstante, la potencialidad de esta provincia consiste en la carencia de un diario que contenga noticias de interés de la población, así como el nivel de vecindad que mantiene con Napo y Orellana (Zona 2), lo cual podría dar lugar a una posible expansión de la circulación de un diario hacia las mencionadas provincias.

En la provincia de Pastaza (Zona 3), a pesar de ser la segunda provincia menos poblada, circulan seis diferentes marcas de diarios. Por tanto, al contar con un número considerable de competidores – algunos con porcentajes de participación de mercado similares, así como por su baja densidad poblacional a nivel nacional, se descarta la provincia de Pastaza dentro del proceso de definición de mercado meta.

Con respecto a la provincia de Bolívar (Zona 5), que apenas registra una circulación de 1.588 ejemplares distribuida entre cuatro marcas de diarios, podría ser considerada como un mercado potencial para la creación de un diario regional.

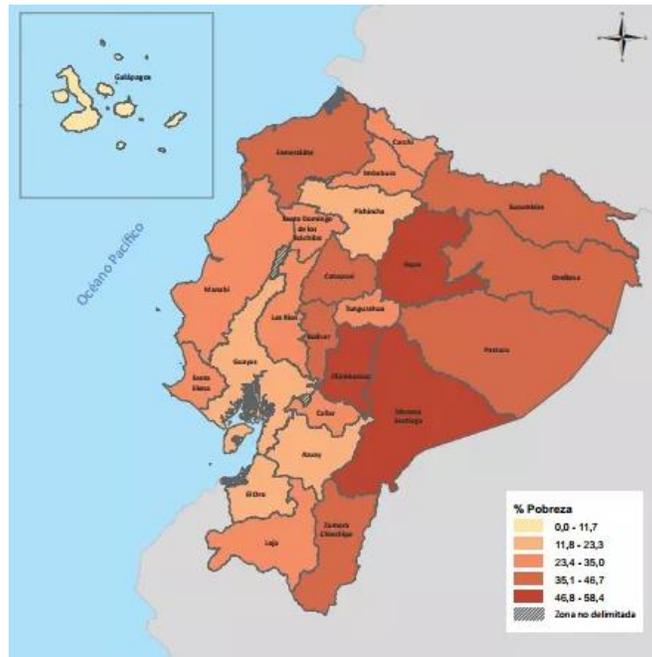
No obstante, la posibilidad de que un diario bolivarense se extienda hasta sus provincias vecinas sería casi nula debido a que cada una cuenta con diarios altamente posicionados dentro de sus territorios: La Hora y La Gaceta en la provincia de Cotopaxi, con una participación de mercado del 42% y 34% respectivamente; El Ambateño y El Heraldito, dos diarios locales que abarcan el 55% del mercado tungurahuese; La Prensa en la provincia de Chimborazo, con una participación del 58%; y El Río en la provincia de Los Ríos, con una cuota de mercado del 88%. Además, existe un número considerable de competidores dentro de cada provincia, lo cual dificulta aún más la penetración de un nuevo producto. Por los motivos antes expuestos, se excluye a la provincia de Bolívar del presente análisis.

Finalmente, se encuentran las provincias de Cañar y Morona Santiago, pertenecientes a la Zona 6. Por su grado de proximidad, dichas provincias constituyen un mercado potencial para la creación de un diario regional que satisfaga sus necesidades de información, en especial porque ambas cuentan con una pobre circulación y poca variedad de diarios. Adicionalmente, por su ubicación – contigua a la provincia de Azuay, surge la oportunidad de expandirse hacia dicha provincia u otras ubicadas al sur del país.

Con este análisis, las provincias a considerarse se reducen a tres: Sucumbíos, proveniente de la Zona 2; y Cañar y Morona Santiago, pertenecientes a la Zona 5. No obstante, al estar localizadas en diferentes sectores del país, se debe continuar con el proceso que permitirá seleccionar las provincias que conformarán el mercado meta de este proyecto. Para ello, se emplearán las variables que se detallan a continuación:

- **Nivel de pobreza:** De acuerdo al “Reporte de Pobreza por Consumo Ecuador 2006 – 2014” del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la Amazonía es la región en la que se registra el mayor porcentaje de incidencia, brecha, y severidad de pobreza a escala nacional. En la Imagen 3 se pueden observar las provincias que conforman el territorio ecuatoriano, así como sus respectivos niveles de pobreza. Nótese que la provincia de Morona Santiago registra el mayor nivel de pobreza, seguido de las provincias de Sucumbíos y Cañar, respectivamente.

Figura 6: Nivel de pobreza en el Ecuador



Tomado de: INEC

En cuanto a su ubicación, la provincia de Cañar es la más favorecida en este aspecto al estar localizada junto a la provincia de Azuay, misma que tiene una mejor posición a nivel socioeconómico dentro de la región austral del Ecuador. No es así el caso de Sucumbíos y Morona Santiago, cuyas provincias vecinas dentro de la región Amazónica registran niveles de pobreza similares o mayores.

Tabla 17: Rangos de tasas de pobreza de las provincias de análisis y las localidades vecinas (en %)

Provincias	Rangos
Sucumbíos	35,1 - 46,7
Napo	46,8 - 58,4
Orellana	35,1 - 46,7
Cañar	23,4 - 35,0
Morona Santiago	46,8 - 58,4
Azuay	11,8 - 23,3

Tomado de: INEC

- **Nivel de analfabetismo:** Según los resultados obtenidos por el INEC a través del Censo de Población y Vivienda realizado en el Ecuador en el año 2010, las tasas de analfabetismo por *autoidentificación* son menores en las regiones Insular y Amazónica que en las regiones Costa y Sierra.

Tabla 18: Tasa de analfabetismo a nivel regional (en %)

Región	Tasa de Analfabetismo
Costa	6,7
Sierra	6,9
Oriente	6,5
Insular	1,3

Tomado de: INEC

Tabla 19: Tasa de analfabetismo a nivel provincial (en %)

N°	Provincia	Tasa de analfabetismo
1	Galápagos	1,3%
2	Pichincha	3,5%
3	El Oro	4,1%
4	Guayas	5,0%
5	Santa Elena	5,2%
6	Zamora Chinchipe	5,5%
7	Loja	5,8%
8	Carchi	6,2%
9	Napo	6,3%
10	Santo Domingo	6,3%
11	Orellana	6,5%
12	Morona Santiago	6,6%
13	Azuay	6,7%
14	Sucumbíos	6,8%
15	Pastaza	6,9%

N°	Provincia	Tasa de analfabetismo
16	Tungurahua	7,5%
17	Los Ríos	9,3%
18	Esmeraldas	9,8%
19	Manabí	10,2%
20	Imbabura	10,6%
21	Cañar	12,2%
22	Chimborazo	13,5%
23	Cotopaxi	13,6%
24	Bolívar	13,9%

Tomado de: INEC

Con respecto a las provincias que forman parte de este estudio, nótese que Sucumbíos y Morona Santiago registran menores niveles de analfabetismo respecto a Cañar. Sin embargo, para completar el presente análisis, es imperativo considerar los porcentajes de población indígena que habitan dentro de estas provincias dado que estos grupos étnicos leen y escriben en idiomas distintos al castellano.

En la siguiente tabla se puede observar los porcentajes de población indígena que habitan en las provincias de Sucumbíos, Morona Santiago y Cañar, así como en las localidades vecinas; de igual manera, se incluyen sus respectivas tasas de analfabetismo.

Tabla 20: Porcentajes de población indígena que habitan en las provincias de análisis y en localidades vecinas

Provincias	Tasa de Población Indígena	Tasa de Analfabetismo
Sucumbíos	13,4%	6,8%
Napo	56,8%	6,3%
Orellana	31,8%	6,5%
Morona Santiago	48,4%	6,6%
Cañar	15,2%	12,2%
Azuay	2,5%	6,7%

Tomado de: INEC

Finalmente, en la siguiente tabla se presentan las diferentes etnias que habitan en las provincias de estudio y las localidades vecinas, así como los respectivos idiomas que emplean para comunicarse. Nótese que los habitantes de las provincias ubicadas en la región Amazónica dominan dos idiomas y, en algunos casos, hasta cuatro, lo cual podría explicar por qué esta región cuenta con la población menos analfabeta dentro del territorio continental y, en términos generales, con una tasa similar a las de otras regiones que cuentan con mejores condiciones para la educación y el aprendizaje.

Tabla 21: Idiomas empleados por las etnias que habitan en las provincias de análisis

	Provincia	Kichwa	Achuar Chicham	Shuar Chicham	Shiwiar	Ai' Ingae	Huao Tirio	Paicoca	Castellano
Achuar	Morona Santiago Pastaza	6,38	97,87		14,89				19,15
Huaorani	Napo Orellana Pastaza	5,56		5,56			100,00		50,00
Shuar	Morona Santiago Orellana Pastaza Zamora Chinchipe	0,81	1,63	93,50					56,91
A' i Cofán	Sucumbíos					100,00			66,67
Kichwa Amazónico	Napo Orellana Sucumbíos Pastaza	100,00		5,00					92,50
Siona - Secoya	Sucumbíos	33,33	33,33					66,67	100,00
Kichwa Andino	Todas las provincias andinas	36,64							100,00

Tomado de: Sistema de Indicadores de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (SIDENPE)

Una vez culminado el análisis basado en los niveles de pobreza y de analfabetismo de las provincias de análisis y sus localidades vecinas, se resumen los resultados de este estudio en la tabla a continuación:

Tabla 22: Tasas de analfabetismo y desempleo de las provincias de análisis y sus localidades vecinas

Provincias	Tasas	
	Analfabetismo	Desempleo
Sucumbíos	6,8%	35,1% - 46,7%
Napo	6,3%	46,8% - 58,4%
Orellana	6,5%	35,1% - 46,7%
Cañar	12,2%	23,4% - 35,0%
Morona Santiago	6,6%	46,8% - 58,4%
Azuay	6,7 %	11,8% - 23,3%

Tomado de: INEC

Se descarta la provincia de Morona Santiago debido a su alto nivel de pobreza. Con respecto a las provincias de análisis restantes, nótese que Sucumbíos, si bien registra un nivel de analfabetismo mucho menor que Cañar – que podría ser debido a que sus habitantes pueden leer y escribir en otro idioma distinto al castellano –, también cuenta con un alto nivel de pobreza, característico de la región a la que pertenece. Por tal motivo, se descarta Sucumbíos del estudio de definición de mercado meta.

En virtud del análisis antes expuesto, se procede con la elección de la provincia de Cañar como el mercado objetivo del presente proyecto. Adicionalmente, formará parte de este segmento la provincia de Azuay, caracterizada por disponer de una mejor oferta de cantidad y calidad de servicios sociales y financieros; además, al ser provincia más influyente y con mayor peso demográfico de la zona austral, se convierte en un mercado altamente potencial para una expansión en el corto plazo.

4.4.3. Análisis de la competencia

Dado que el mercado meta del presente proyecto se encuentra conformado por las provincias de Azuay y Cañar, mismas que cuentan con diarios altamente posicionados dentro de su territorio, se deberá proceder con un benchmarking competitivo. De acuerdo a Roberto Espinoza, el benchmarking competitivo busca medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores

para realizar una comparación y, de esta manera, detectar y llevar a cabo mejoras que permitan superar a la competencia.

Para dar inicio a la aplicación de esta estrategia, se deberá proceder con la identificación de la competencia; en este caso, los competidores directos del periódico regional que se prevé lanzar en las provincias de Azuay y Cañar son los diarios *El Mercurio*, oriundo de la zona, así como *Metro* y *Qué?*, los cuales cuentan con aceptación en la provincia de Azuay.

Una vez identificada la competencia, se deben determinar los aspectos más relevantes del producto que la competencia comercializa. En este caso, las variables aplicadas al proyecto son el tiraje, el formato, las secciones, la frecuencia de circulación, el precio de venta por ejemplar, el precio de la publicidad y el número de anuncios que se pautan diariamente.

A continuación, se resumen los aspectos anteriormente indicados, correspondientes a los diarios *El Mercurio*, *Qué!* y *Metro*:

Tabla 23: Aspectos de análisis de la competencia

	El Mercurio	Qué!	Metro
Tiraje	9.287	50.000	50.000
Formato	Estándar; 32 páginas	Tabloide; 16 páginas	Tabloide; 16 páginas
Secciones	Noticias, Deportes y Azuay	No definidas	No definidas
Frecuencia de circulación	Diaria	Lunes a Viernes	Lunes a Viernes
Precio de venta por ejemplar	Lunes a Viernes: US\$ 0,45 Sábado y Domingo: US\$ 0,60	Gratuito	Gratuito
Precio de venta por anuncio	(ver Tarifario en Anexos)	(ver Tarifario en Anexos)	(ver Tarifario en Anexos)
Número de anuncios (promedio)	2 anuncios comerciales 221 anuncios clasificados 5 anuncios mortuorios 4 anuncios legales	5 anuncios comerciales 76 anuncios clasificados	3 anuncios comerciales

Nótese las grandes diferencias entre cada uno de ellos. *El Mercurio*, diario tradicional de la ciudad de Cuenca, cuenta con un formato estándar, conformado por 32 páginas y varias secciones. En el caso de diario *El Mercurio*, hay tres secciones marcadas dentro del mismo: *Noticias*, que contiene información local, nacional e internacional, así como opinión y cultura; *Deportes*; y, *Azuay*, que es una subsección que abarca información de las localidades anexas a la ciudad de Cuenca, así como entretenimiento.

Con respecto a *Qué!* y *Metro*, diarios tabloides que se distribuyen en la ciudad de Cuenca, cuentan con una mayor circulación con relación a los diarios tradicionales que se comercializan en el sector, a pesar de que se distribuyen en las calles únicamente de lunes a viernes. Otra particularidad de estos diarios es que son gratuitos, lo cual atrae a un mayor número de lectores y, por ende, anula su riesgo de devolución. Finalmente, al ser periódicos con un contenido más ligero y un lenguaje más coloquial, carecen de secciones definidas, aunque sus últimas páginas son destinadas a noticias de farándula y entretenimiento. No obstante de lo anteriormente mencionado, *Qué!* y *Metro* poseen tarifarios de anuncios publicitarios con precios superiores a los de *El Mercurio*, lo cual no sólo se le atribuye a su tiraje, sino también a las estrategias BTL que emplean para publicitar, entre las cuales se encuentran las portadas falsas y los *human banners*.

En cuanto a los anuncios de los cuatro diarios anteriormente evaluados, es importante señalar que su facturación varía, generalmente, según su tamaño y ubicación dentro del diario; de igual manera, se toma en consideración el tipo de anuncio a publicarse. En los tarifarios anexos a este documento, se puede observar que los periódicos cuentan con una grilla comercial, la cual permite conocer las posibles dimensiones de un anuncio, basándose en el número de cuadrículas en el que se divide una página. Los diarios *El Mercurio*, *Metro* y *Qué!*, por ejemplo, su grilla se divide en 60 cuadrículas (10 cuadrículas de 5,00 centímetros de alto por 6 cuadrículas de 4,50 centímetros de ancho). De igual manera, estos diarios ofrecen espacios con formatos (tamaños) establecidos, que a su vez cuentan con un precio predeterminado.

CAPÍTULO V: MODELO DE NEGOCIO

5.1. Metodología CANVAS

La data recopilada de los aspectos mencionados en el capítulo anterior permite utilizar la metodología CANVAS para el diseño del modelo de negocio del presente proyecto.

En las siguientes líneas, se describen los nueve elementos estratégicos aplicables a la implementación del diario regional que se está proponiendo en este trabajo de titulación.

5.1.1. Segmentos de clientes

Sobre la base del análisis CAME, se planteó para este proyecto el lanzamiento de un diario regional gratuito, es decir con precio cero para el lector. De igual manera, se efectuó un análisis de demanda de las diferentes zonas económicas de planificación del Ecuador, determinándose que la provincia de Azuay, en conjunto con la provincia de Cañar, se constituirían como el mercado meta de dicho diario.

Por lo anteriormente expuesto, en lo que respecta al segmento de clientes para esta propuesta de negocio, se conoce que éste va a estar ubicado en las provincias de Azuay y Cañar y que, a su vez, estará conformado por dos grupos: el primero consiste en la *audiencia*, la cual mostrará interés por el contenido periodístico del diario y obtendrá el diario de forma gratuita, mientras que en el segundo se encontrarán los *anunciantes*, sobre quienes el negocio apalancará sus operaciones mediante la comercialización de espacios publicitarios.

Nótese la importancia para un diario regional de generar y difundir noticias de interés correspondientes a una determinada localidad: al ser casi customizado para dicho sector, la audiencia o el lector se identifica fácilmente con su contenido, lo cual favorable para el pautaaje de anuncios, dado que ser atractivo se traduce, en este caso, en un mayor alcance.

5.1.2. Propuesta de valor

Al existir dos grupos de clientes dentro de este negocio, se deben establecer distintas propuestas de valor para cada uno; el diario no puede valerse únicamente de la regionalización de su contenido para atraer más clientes, ya sean lectores o anunciantes.

Para la audiencia, el factor diferenciador de este diario es la gratuidad: a precio cero, los lectores obtienen información de los sucesos que ocurren dentro de sus respectivas provincias. Asimismo, al ser gratuito, existen nulas probabilidades de devolución del ejemplar, significando, entre otras cosas, un mayor nivel de participación por parte de la población en la lectura del periódico.

Por otra parte, para los anunciantes, la accesibilidad del diario se constituiría como el atributo más significativo del diario. Esta cualidad permite que la marca de cualquier producto y/o servicio trascienda a un mayor grupo de clientes potenciales y, posteriormente, posicionarse en el mercado regional. Esta característica también puede ser explotada por partidos políticos y entidades gubernamentales locales, quienes que buscan alcanzar mayores niveles de popularidad dentro de los diversos grupos ciudadanos ubicados en la zona de interés.

5.1.3. Canales

Con la identificación de dos segmentos de clientes, se coligen también dos tipos de enfoque de negocio para este proyecto: B2B⁹, orientado a satisfacer las necesidades de otro negocio, y el B2C¹⁰, destinado a resolver las necesidades de los consumidores finales.

Desde la perspectiva B2B, el mercado meta del presente negocio son aquellos anunciantes — agencias de publicidad, comercios, entidades gubernamentales, entre otros — ubicados en las provincias de Azuay y Cañar y cuyo interés consiste en pautar avisos de interés común para los lectores que residen

⁹ Business to Business; o, en español, negocio a negocio.

¹⁰ Business to Consumer; o, en español, negocio a consumidor.

en dichas localidades. Al ser los anunciantes quienes financian la operación productiva, logística y comunicacional del periódico regional, se requieren oficinas o agencias físicas de venta para brindarles atención personalizada respecto de los servicios publicitarios que pudiese ofrecerle el diario. De igual manera, dichas oficinas fungirían puntos de distribución de los diarios hacia las diferentes localidades a las que se trasladarían los voceadores para circular el periódico.

Por otra parte, el negocio propuesto en este trabajo debe también considerar el enfoque B2C, puesto que el beneficiario final del periódico es el lector. Como se mencionó anteriormente, el diario va a ser gratuito, por tanto no amerita la creación de puntos de venta fijos a los cuales el lector deba acercarse a adquirir el producto. En su lugar, para abarcar una mayor amplitud de territorio, se emplearán voceadores propios que distribuirán personalmente a los lectores el diario en diferentes puntos turísticos, universidades, terminales de buses, calles principales, entre otros. De igual manera, este personal funcionaría como *human banner*, considerados una estrategia de marketing BTL para activación de marcas, y potencial fuente de ingresos para el diario, una vez que el mismo se encuentre mejor posicionado.

5.1.4. Relaciones con clientes

Al contar con dos tipos de clientes, el enfoque de las relaciones entre diario – lector y diario – anunciante son diferentes, pero altamente relacionadas. En el caso del primer binomio, el diario deberá establecer un vínculo estrecho con sus lectores a fin de fidelizarlos; esto lo podría conseguir a través de su diseño y contenido, los cuales deberán encontrarse en función de las necesidades y preferencias de la población a la que se desea atraer. Asimismo, deberá emplear un lenguaje gráfico y escrito que transmita empatía cultural hacia la audiencia, lo que le permitiría al diario convertirse en un espacio de identificación para sus lectores. Finalmente, otro factor que permitiría mantener una relación a largo plazo con el lector es la accesibilidad del producto, es decir la facilidad de obtener el periódico desde la

localidad en la que se encuentran; nuevamente surge la importancia de contar con voceadores propios que puedan distribuir el diario desde puntos estratégicos a los potenciales lectores.

Por otra parte, la relación diario – anunciante, en este caso particular, siempre va a ser comercialmente transaccional, pero no por ello debe dejar de ser recurrente. Al captar más lectores, el periódico resultará más atractivo para los anunciantes y buscarán pautar constantemente en él. Por tal motivo es que la relación diario – lector y diario – anunciante se encuentra conectada: el éxito comercial del diario con sus anunciantes depende del alcance y la afinidad que el periódico logre con su audiencia.

5.1.5. Fuentes de ingresos

Al ser un diario gratuito, los ingresos dependen principalmente de la venta del espacio que ocupará cada anuncio publicitario dentro del cuerpo del periódico.

Es importante entender que cada página de un diario se divide en cuadrantes, mismos que, para efectos comerciales, poseen un precio, el cual dependerá de la ubicación dentro del diario: no es lo mismo pautar en la primera o última página que en el interior del diario.

Por otra parte, se debe tomar en cuenta que voceadores utilizarán exhibidores de publicidad con mochila, los cuales podrían servir para promocionar otras marcas o productos.

En el marketing mix que se desarrollará más adelante, se podrá observar el tarifario que se utilizará para proyectar los ingresos de este proyecto.

5.1.6. Actividades clave

Se deben tomar en consideración varios aspectos dentro del proceso de producción de un diario, entre los cuales se encuentran los siguientes:

1. *Operación editorial:* Al ser un diario regional, se debe utilizar un lenguaje gráfico y escrito que transmita empatía cultural hacia la audiencia, lo cual le permitiría al diario convertirse en un espacio de identificación para sus lectores. De igual manera, se requiere que el diario

conforme equipos humanos con conocimiento cultural e histórico de la región y con capacidad de reacción inmediata ante los sucesos del entorno exterior; esto fomenta el desarrollo de noticias que promueven la generación de criterios más amplios, fuera de la coyuntura local.

2. *Impresión del diario*: Para imprimir el diario y establecer su costo, se debe tomar en cuenta el tamaño del ejemplar, el gramaje del papel, el número de páginas y el tiraje. Puesto que ya se conoce que se distribuirá un diario gratuito, y que en la actualidad ya se distribuyen periódicos de este tipo en las provincias de Azuay y Cañar, se recomienda replicar sus mismos formatos y tirajes de la competencia a efectos de poder igualarse con dichos diarios. Una vez definidas estas particularidades, se debe analizar cómo se imprimirá el diario. Existen dos alternativas: la primera, invertir en la adquisición de una imprenta, lo cual conllevaría principalmente la contratación de personal de producción y el abastecimiento de materia prima como papel y tinta; y, la segunda, tercerizar la impresión del diario. Esta última opción se considera la más adecuada para el desarrollo de este proyecto.

3. *Distribución de los ejemplares*: Respecto al proceso de distribución de un diario regional desde una oficina o planta matriz, se recomienda contar con una flota vehicular con alcance nacional. Al igual que en el numeral anterior, existen dos alternativas para la distribución de los ejemplares: la primera, adquirir una flota de vehículos, lo cual conllevaría gastos de seguros, matriculación, mantenimientos correctivos y preventivos, entre otros; y, la segunda, y la que se aplicará para este proyecto, contratar un servicio de transporte con dos choferes que se trasladen desde la planta de producción hasta los puntos de distribución y localidades en las que los voceadores repartirán los diarios.

Es importante tomar en consideración el horario de llegada del diario a los puntos de repartición (localidades) en la que se distribuirán los diarios a los lectores: deberán ser entregados a los voceadores hasta las 07:00 de la mañana a fin de que puedan distribuirlos desde muy temprano por la perecibilidad de las noticias.

4. *Operación comercial:* La venta de espacios en el diario para anuncios publicitarios o propagandistas apalancará el funcionamiento de las actividades descritas en los numerales anteriores.

Es fundamental contar con un tarifario competitivo, acorde al mercado en el que se va a distribuir el periódico. Para determinar ello, se procedió a comparar los tarifarios de los diarios *Qué!*, *Metro* y *El Mercurio*, resultando el tarifario de este último el más competitivo, con precios inferiores al resto de diarios. Por tanto, el tarifario de este último servirá como referencia para el establecimiento de precios de los anuncios que se prevé ofrecer a los potenciales anunciantes.

5.1.7. Recursos clave

Una vez identificadas las actividades claves, se deben definir los recursos que son indispensables para el desarrollo de las mismas. Debido a que las actividades más grandes — producción y distribución — se van a tercerizar, no se requerirá una mayor inversión en recursos físicos, tales como equipos de cómputo y muebles de oficina. El enfoque, más bien, deberá estar orientado, principalmente, en el recurso humano editorial y comercial, el cual servirá para marcar la diferencia entre el resto de competidores. Por un lado, el personal editorial deberá crear contenido altamente informativo y confiable, de carácter local, a fin de atraer suficientes lectores a lo largo del territorio azuayo y cañareño. Con un nivel adecuado de circulación, el personal comercial deberá atraer un número apropiado de anunciantes, o comercializar suficientes espacios publicitarios o propagandistas dentro del cuerpo del diario regional, a fin de generar ingresos que permitan subvencionar el costo de la operación periodística de este proyecto.

Finalmente, no se puede dejar de lado a los voceadores, quienes van a mantener contacto directo con el lector; se debe ejercer una constante supervisión sobre ellos a fin de garantizar una entrega correcta del ejemplar.

5.1.8. Socios clave

Como se va a tercerizar el proceso de impresión y distribución del diario, resulta fundamental contar con socios estratégicos dentro de estos ámbitos, especialmente en el de impresión. En la zona austral existen varias imprentas con maquinarias que pueden producir el tiraje diario deseado; entre ellas se encuentran la Imprenta General de la Universidad de Cuenca, Imprenta Editorial Cuenca e Imprenta Monsalve Moreno. No obstante, se deberá velar que las imprentas brinden cierta holgura de tiempo al diario regional a efectos de contar tiempo suficiente para editar y diagramar las noticias y, al mismo tiempo, cumplir con los horarios de entrega del producto sin comprometer la calidad del mismo. Asimismo, se deberá cuidar la confidencialidad del contenido del diario a fin de garantizar la exclusividad de ciertas noticias.

Con respecto al servicio de logística y distribución, existen varias compañías dentro de la ciudad de Cuenca que alquilan vehículos aptos para transportar los diarios desde la planta de producción hasta los diferentes puntos en los que se encuentran ubicados los voceadores.

5.1.9. Estructura de costos

La operación cuenta con costos fijos y variables, así como gastos operacionales. Entiéndase por costos a todo rubro asociado con la producción editorial e impresión del diario, mientras que los gastos son los demás costes relacionados con la operación del negocio.

Los costos son fijos y variables. Dentro de los costos fijos se encuentra la nómina del equipo editorial encargado de producir las noticias. Para escribir un periódico regional, es necesario contar con personal oriundo de la zona que conforme el equipo de redacción del diario. Para ello, se prevé contratar a los siguientes cargos:

- *4 periodistas*: Cada oficina contará con dos periodistas, quienes recopilarán y redactarán noticias de su respectiva provincia.

- *2 fotógrafos*, uno por cada oficina regional, que se encargarán de los registros fotográficos que acompañarán a cada noticia.
- *1 diseñador*, que se encargará de diagramar las noticias regionales y nacionales y los anuncios publicitarios dentro del cuerpo del diario. Cabe indicar que este diseñador laborará en la oficina matriz, puesto que allí se encuentra el editor principal que aprobará la redacción del contenido y diseño del diario.
- *2 choferes*, uno por cada oficina, quienes movilizarán a los periodistas a los sitios donde suscitan los hechos a narrarse.

Los costos variables, por otra parte, están conformados por el costo unitario que cobrará la imprenta por producir cada ejemplar.

Dentro de los gastos administrativos se encuentran el alquiler de dos oficinas – puntos de venta y de dos vehículos, servicios básicos y combustible. Por otra parte, los gastos de venta comprenden los sueldos del personal de distribución y logística, los cuales están conformados por:

- *10 canillitas*, que estarán distribuidos en puntos estratégicos de la provincia de Azuay y de la provincia de Cañar, y quienes trabajarán a medio tiempo, en horario de 06:00 am a 10:00 am de lunes a viernes.
- *2 supervisores de distribución*, uno en cada oficina, que se encargarán de monitorear las actividades de los canillitas in situ y reportarán cualquier novedad a la oficina matriz.
- *2 vendedores*, uno en cada oficina, quienes ofertarán y comercializarán los servicios de pauta del diario.

Finalmente, se adquirirán activos como muebles de oficina, equipos de cómputo y cámaras fotográficas para el funcionamiento del diario regional.

5.2. Marketing mix

La data recopilada de los aspectos antes mencionados ha permitido elaborar el *marketing mix* del diario regional del presente proyecto:

Tabla 24: Marketing mix del periódico regional

PRODUCTO	PLAZA
Formato: Tabloide Tipo de papel: Periódico, 45 g. Número de páginas: 16 páginas Tiraje: 50.000 ejemplares	Dos oficinas de venta / puntos de distribución ubicados en las ciudades de Cuenca y Azogues. Puntos estratégicos ubicados en las provincias de Azuay y Cañar
PRECIO	PROMOCIÓN
Precio de venta al público: Gratuito Precio al anunciante: ver Tarifario	Días de circulación: Lunes a viernes Número de voceadores: 10 Estrategias BTL: Human banners

Como se puede evidenciar en este *marketing mix*, el periódico regional adoptará el formato de un diario tabloide con 16 páginas, tal como los diarios *Metro* y *Qué!*, los cuales se constituirían la competencia directa del diario regional propuesto. Al igual que ellos, se deberán producir 50.000 ejemplares para ser distribuidos diariamente de lunes a viernes.

No obstante, a diferencia de sus competidores, este diario regional contendrá secciones específicas, dado que esta propuesta busca atender las necesidades de información del mercado azuayo y cañareño. Por ello, se destinará por lo menos una página para publicar noticias relacionadas con política y economía local (de la provincia de Azuay y Cañar) y/o nacional; sucesos locales, nacionales e internacionales; deporte local y nacional; y, cultura y entretenimiento local.

Finalmente, dentro del factor producto, otro aspecto importante a considerar es el tipo de papel que se empleará para la elaboración del diario — en este caso, papel periódico de 45 gramos —, puesto que el mismo determinará gran parte del costo de producción del producto.

Con respecto al precio de venta al público, éste será cero; es decir, que el lector no pagará por el periódico que va a leer. Por tanto, al ser gratuito, será el anunciante quien financiará la operación del diario regional. continuación, se detalla el tarifario resumen del diario regional que se propone para el presente proyecto y que se utilizará para efectos de cálculo de la proyección de ingresos por concepto de pauta de anuncios. Cabe indicar que los precios detallados en la siguiente tabla se encuentran basados en el tarifario del diario El Mercurio:

Tabla 25: Tarifario propuesto para el periódico regional

Tipo de anuncio	Valor por cuadrante (en USD)		
	Interior	Primera página	Última página
Comercial	18,90	30,80	31,71
No Comercial	21,00	35,92	38,26
Clasificados	18,87	No aplica; el recuadro cuenta con tamaño y formato establecido.	

Las oficinas de venta estarán ubicadas, en lo que respecta a la provincia de Azuay, en la ciudad de Cuenca — que es la capital —, y en Azogues, correspondiente a la provincia de Cañar. Cabe indicar que dichas oficinas de venta no sólo funcionarían para la venta de espacios de avisos publicitarios, sino también fungirían como puntos de distribución de los diarios hacia las diferentes localidades en las que se deben ubicar los diez voceadores para entregar el periódico al público.

Dentro de la provincia de Azuay, los voceadores se encontrarán en sectores cercanos a:

- Terminal Terrestre de Cuenca
- Parque Abdón Calderón
- Calle Remigio Crespo

- Plaza Manuel Cruz
- Plaza José María Vargas
- Mirador Turístico El Boquerón

Por otra parte, dentro de la provincia de Cañar, los voceadores se ubicaran en sectores aledaños a:

- Parque Simón Bolívar
- Complejo Arquitectónico Ingapirca
- Terminal Terrestre de Azogues
- Zona vial “La Y”

Para promocionar al diario, los voceadores utilizarán exhibidores de publicidad con mochila, denominados *human banners*, a los cuales se les incorporaría un letrero impreso con el nombre y logo del periódico regional. Estos exhibidores podrían servir para promocionar otras marcas o productos, permitiendo generar ingresos adicionales, una vez que se encuentre mejor posicionada la marca del diario propuesto.

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS FINANCIERO

6.1. Premisas

Para efectos de estimación de los flujos futuros de caja, se tomaron en consideración las siguientes premisas:

- El flujo de caja se encuentra proyectado a diez (10) años.
- Se proyectó un tiraje de 50.000 ejemplares, los cuales circularán dentro de las localidades mencionadas en el marketing mix. El diario estará compuesto por 2 cuerpos, conformados por 8 páginas cada uno, y circulará de lunes a viernes, es decir 20 días al mes.
- Se consideró una tasa de descuento del 12% para la evaluación de los flujos proyectados de caja.
- Se consideró una tasa de inflación anual del 1.05%¹¹, la cual influirá directamente sobre los costos y gastos operacionales.
- El diario es gratuito; percibirá ingresos únicamente a través de la venta de anuncios.
- Se contará con un equipo de 10 personas que fungirán como “canillitas”, a las cuales se les cancelará un sueldo a medio tiempo más beneficios sociales por entregar diarios en el horario comprendido entre las 06:00 y 10:00, de lunes a viernes.
- El presente estudio forma parte de un proyecto perteneciente a una empresa en marcha, por tanto no contempla apalancamiento mediante créditos para capital de trabajo; las inversiones necesarias se realizarán con fondos propios o aportes de los accionistas. No obstante, si se incluye un capital para iniciar operaciones, equivalente al total de costos y gastos en los que incurriría la empresa periodística dentro de un mes.

¹¹ En el año 2015, la tasa de inflación promedio de Ecuador registró su punto más alto en el último lustro, con casi 4%. Se prevé que la tasa de inflación para el año 2022 será de 1,05%, estabilizándose en su totalidad en el año 2024 (Pasquali, 2020)

6.2. Ingresos

Al ser un diario que se distribuirá gratuitamente entre el público, sus ingresos provendrán únicamente de la venta de anuncios publicitarios y clasificados. Tomando en consideración el grupo de diarios que circulan en la Zona 6 — área designada como mercado meta del presente proyecto —, se seleccionaron los diarios Metro y Qué! para el cálculo de los ingresos; esto, debido a que el periódico regional propuesto adoptará el formato tabloide y el número de páginas de dichos diarios.

Para dicho ejercicio, se tomó un ejemplar de cada diario como muestra durante un mes y se cuantificaron los anuncios pautados. Una vez que se identificó la cantidad de anuncios publicados en cada diario, se midió el tamaño de los mismos por cuadrantes (6 cuadrantes de ancho x 10 cuadrantes de alto) para posteriormente utilizar el tarifario propuesto en el marketing mix y estimar los ingresos del proyecto.

A continuación, se detalla el levantamiento de información respecto a la cantidad de anuncios pautada en los diarios Metro y Qué!, y su equivalente en cuadrantes:

Tabla 26: Anuncios pautados en Diario Metro

Formato	Cantidad de anuncios	Dimensiones (en cuadrículas)	Número de cuadrículas
Megaportada	2	6 x 10 x 2	120
Página completa	18	6 x 10	60
Ventana central	5	6 x 5 x 2	60
Media página	19	3 x 10	30
Cuarto de página	11	3 x 5	15
Banner vertical	9	2 x 10	20

Durante un mes, diario Metro pautó 64 anuncios en total, en los siguientes formatos: 2 megaportadas¹², 18 páginas completas, 5 ventanas centrales¹³, 19 medias páginas, 11 cuartos de página y 9 banners verticales.

Tabla 27: Anuncios pautados en Diario Qué!

Tamaño	Cantidad de anuncios	Dimensiones (en cuadrículas)	Número de cuadrículas
Megaportada	3	6 x 10	60
Página completa	18	6 x 10	60
Media página	12	3 x 10	30
Clasificados	1,377	No aplica	No aplica

A diferencia de diario Metro, diario Qué! registra en un mes 1.410 anuncios, de los cuales 1.377 son clasificados, 3 son megaportadas, 18 corresponden a páginas completas y 12 son medias páginas.

Basado en el número de anuncios identificados, así como en el tarifario propuesto en el marketing mix, el nivel de ingresos que se pretendería alcanzar es el siguiente:

Tabla 28: Ingresos proyectados con los anuncios de Diario Metro (en USD)

Tamaño	Cantidad de anuncios	Número de cuadrículas	Valor por cuadrícula (en USD)	Valor total (en USD)
Megaportada	2	120	30.80	7,392.00
Página completa	18	60	31.71	34,246.80
Ventana central	5	120	18.90	11,340.00
Media página	19	30	18.90	10,773.00
Cuarto de página	11	15	18.90	3,118.50
Banner vertical	9	20	18.90	3,402.00
TOTAL				70,272.30

¹² También conocidas como portadas falsas; equivalen a dos páginas completas externas.

¹³ Son anuncios que abarcan dos páginas internas dentro del diario; usualmente, presentan una orientación horizontal.

Tabla 29: Ingresos mensuales proyectados con los anuncios de Diario Qué! (en USD)

Tamaño	Cantidad de anuncios	Número de cuadrículas	Valor por cuadrícula (en USD)	Valor total (en USD)
Megaportada	3	120	30.80	5,544.00
Página completa	18	60	31.71	34,246.80
Media página	12	30	18.90	6,804.00
Clasificados	1,377	No aplica	18.87	25,983.99
TOTAL				78,122.79

Si el diario regional propuesto pauta la misma cantidad de anuncios que diario Metro, alcanzaría ingresos equivalentes a USD 70,272.30, mientras que con la misma cantidad de anuncios que publica diario Qué!, se obtendrían ingresos equivalentes a USD 78,122.79.

Por tanto, para definir el nivel de ingresos de anuncios publicitarios y clasificados, se considerará que el diario regional podrá pautar el mismo número de anuncios que diario Qué!, por lo que podrá alcanzar ventas por USD 78,122.79 por este concepto.

6.3. Costos

6.3.1. Costos fijos

Dentro de los costos fijos de producción se encuentran contemplados los sueldos y beneficios sociales del equipo de redacción y edición del diario regional, consistente en: cuatro periodistas, dos fotógrafos y un diseñador, que a su vez realizará las funciones de digitador y diagramador.

Tabla 30: Sueldo mensual del equipo de redacción y edición del diario regional (en USD)

Cargo	Cantidad	Sueldo	Sueldo mensual	Aporte patronal	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondos de reserva	Vacaciones	Gasto de nómina
Periodista	4	854,26	3.417,04	415,17	284,75	131,33	284,64	142,38	4.532,94
Fotógrafo	2	854,26	1.708,52	207,59	142,38	65,67	142,32	71,19	2.266,47
Diseñador	1	854,26	854,26	103,79	71,19	32,83	71,16	35,59	1.133,23
TOTAL									7.932,64

6.3.2. Costos variables

A fin de evitar incurrir en gastos de distribución de los ejemplares desde la planta de producción de la oficina matriz hasta cada una de las localidades designadas, se ha estimado tercerizar el servicio de impresión del diario dentro de la ciudad de Cuenca. El costo de impresión por ejemplar está valorado en USD 0,12, de acuerdo a la cotización contenida dentro del Anexo.

Tabla 31: Costo de impresión mensual del diario regional (en USD)

Número de ejemplares	Costo Unitario	Días	Costo de producción
50,000	0.12	20	120,000

6.4. Gastos operacionales

Los gastos administrativos incluyen servicios básicos y el alquiler de dos oficinas – puntos de venta y vehículos para los periodistas.

Los gastos de venta comprenden los sueldos del personal de distribución y logística, dentro del cual se encuentran diez canillitas que se encargarán de la entrega de los ejemplares a los usuarios, así como dos supervisores de logística y dos asistentes de facturación; de igual manera, están contemplados el alquiler

de dos camiones para la distribución desde la planta de producción hasta las oficinas – puntos de venta y su respectivo combustible.

Tabla 32: Gastos operativos mensuales del diario regional (en USD)

Cantidad	Detalle	Gastos Administrativos		Gastos de Venta	
		Valor por oficina	TOTAL	Valor por oficina	TOTAL
2	Alquiler de oficina	500.00	1,000.00		
2	Servicios básicos	300.00	600.00		
2	Alquiler de vehículos	800.00	1,600.00	900.00	1,800.00
2	Combustibles	320.00	640.00	400.00	800.00
2	Varios	150.00	300.00		
TOTAL			4,140.00		2,600.00

Tabla 33: Sueldo mensual del equipo de distribución y logística del diario regional (en USD)

Cargo	Cantidad	Sueldo	Sueldo mensual	Aporte patronal	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondos de reserva	Vacaciones	Gasto de nómina
Canillitas	10	200.00	2,000.00	243.00	166.67	328.33	166.60	83.33	2,987.93
Supervisores de distribución	2	850.00	1,700.00	206.55	141.67	65.67	141.61	70.83	2,326.33
Asistentes de facturación	2	400.00	800.00	97.20	66.67	65.67	66.64	33.33	1,129.51
Choferes	2	450.00	900.00	109.35	75.00	65.67	74.97	37.50	1,262.49
TOTAL									7,972.21

6.5. Inversiones

Para la puesta en marcha del proyecto se deberán abrir dos oficinas – puntos de venta en las ciudades de Cuenca y Azogues, para lo cual será necesario adquirir mobiliario y equipamiento para el

personal de redacción y distribución. Adicionalmente, se les deberá proporcionar a los voceros o canillitas exhibidores de publicidad con mochila para potenciales campañas BTL.

Tabla 34: *Detalle de inversión inicial (en USD)*

Cantidad	Detalle	Valor Unitario (en USD)	Valor Total (en USD)	Años Depreciación	Depreciación anual (en USD)
11	Sillas ergonómicas giratorias ejecutivas	129.00	1,419.00	10	141.90
11	Escritorios	171.73	1,889.00	10	188.90
10	Banner tipo mochila	30.00	300.00	10	30.00
2	Cámaras profesionales	849.00	1,698.00	3	566.00
4	Laptops	900.00	3,600.00	3	1,200.00
1	Computadora de escritorio	2,200.00	2,200.00	3	733.33
6	Computadoras de escritorio	718.00	4,308.00	3	1,436.00
TOTAL			15,414.00		

Para efectos de cálculo del impuesto a la renta, se debe tomar en consideración la depreciación anual de los activos fijos a adquirirse como inversión, misma que se encuentra detallada en la tabla que antecede.

6.6. Resultado del flujo de caja

Con la información de ingresos, costos y gastos anteriormente expuesta; y, tomando en consideración una tasa interna de retorno del 12% y una tasa de inflación anual del 1,05%, se procedió con la elaboración del flujo de caja proyectado a 10 años para determinar la rentabilidad del diario regional, resultando en un déficit anual promedio de USD – 815,027 y un valor anual neto (VAN) de USD -4,576,862.

Tabla 35: Flujo proyectado de caja (en USD)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INVERSIONES	15,714										
Mobiliario	3,608										
Exhibidores	300										
Cámaras fotográficas	1,698										
Equipos de cómputo	10,108										
INGRESOS		937,473	947,317	957,264	967,315	977,472	987,735	998,107	1,008,587	1,019,177	1,029,878
Anuncios publicitarios		625,666	632,235	638,874	645,582	652,360	659,210	666,132	673,126	680,194	687,336
Avisos clasificados		311,808	315,082	318,390	321,733	325,112	328,525	331,975	335,460	338,983	342,542
COSTOS		1,538,182	1,554,332	1,570,653	1,587,145	1,603,810	1,620,650	1,637,667	1,654,862	1,672,238	1,689,797
Costos fijos		98,182	99,212	100,254	101,307	102,371	103,445	104,532	105,629	106,738	107,859
Sueldos y salarios		98,182	99,212	100,254	101,307	102,371	103,445	104,532	105,629	106,738	107,859
Costos variables		1,440,000	1,455,120	1,470,399	1,485,838	1,501,439	1,517,204	1,533,135	1,549,233	1,565,500	1,581,938
Servicio tercerizado de impresión		1,440,000	1,455,120	1,470,399	1,485,838	1,501,439	1,517,204	1,533,135	1,549,233	1,565,500	1,581,938
GASTOS		180,843	182,742	184,570	182,527	184,440	186,373	188,326	190,300	192,294	194,309
Gastos administrativos		53,976	54,543	55,025	51,622	52,160	52,704	53,254	53,809	54,371	54,938
Alquiler de oficina		12,000	12,126	12,253	12,382	12,512	12,643	12,776	12,910	13,046	13,183
Servicios básicos		7,200	7,276	7,352	7,429	7,507	7,586	7,666	7,746	7,827	7,910
Alquiler de vehículos		19,200	19,402	19,605	19,811	20,019	20,229	20,442	20,656	20,873	21,093
Combustible		7,680	7,761	7,842	7,924	8,008	8,092	8,177	8,263	8,349	8,437
Varios		3,600	3,638	3,676	3,715	3,754	3,793	3,833	3,873	3,914	3,955
Depreciaciones		4,296	4,341	4,296	361	361	361	361	361	361	361
Gastos de venta		126,867	128,199	129,545	130,905	132,279	133,668	135,072	136,490	137,923	139,372
Sueldos y salarios		95,667	96,671	97,686	98,712	99,748	100,796	101,854	102,923	104,004	105,096

Alquiler de vehículos		21,600	21,827	22,056	22,288	22,522	22,758	22,997	23,238	23,482	23,729
Combustible		9,600	9,701	9,803	9,906	10,010	10,115	10,221	10,328	10,437	10,546
UTILIDAD OPERACIONAL		-781,551	-789,757	-797,959	-802,357	-810,778	-819,287	-827,886	-836,575	-845,355	-854,228
Reparto de utilidades											
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		-781,551	-789,757	-797,959	-802,357	-810,778	-819,287	-827,886	-836,575	-845,355	-854,228
Impuesto a la Renta											
UTILIDAD NETA		-781,551	-789,757	-797,959	-802,357	-810,778	-819,287	-827,886	-836,575	-845,355	-854,228
(+) Depreciaciones		4,296	4,341	4,296	361	361	361	361	361	361	361
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-15,714	-777,255	-785,416	-793,663	-801,996	-810,417	-818,926	-827,525	-836,214	-844,994	-853,867

VALOR ANUAL NETO (VAN)	-4,576,862
-------------------------------	-------------------

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Desde una perspectiva empresarial, una empresa periodística concibe a un diario como un producto que brinda el servicio público de la información a sus lectores y que comercializa espacios para la publicación masiva de anuncios. Su mecánica comercial se reduce en ofrecer un periódico con credibilidad y enriquecimiento informativo que, con un nivel adecuado de circulación, alcance el número adecuado de anunciantes que subvencionen el costo de generar de información de interés de sus lectores.

Respecto al Ecuador, los múltiples acontecimientos que suscitan en sus 24 provincias le permiten a la prensa escrita desarrollar noticias de manera diaria. No obstante, con las diversas poblaciones que conforman el país, cada una con gustos y opiniones propios, surge la necesidad de contar con un diario que satisfaga las necesidades comunicacionales de un público particular, con intereses exclusivos de una determinada localidad del país. Sin embargo, dicha propuesta debe ser analizada financieramente a fin de conocer la factibilidad económica de regionalizar las noticias de un diario ecuatoriano a nivel nacional.

Para el efecto, se investigó el proceso integral de producción y distribución de un periódico regionalizado en el Ecuador. A partir de su estructura organizacional, se pudo determinar la cadena de valor de un diario, conformada por el área Editorial, encargada de la generación del contenido; el área de Producción, que tangibiliza la información mediante la impresión del periódico; el área de Distribución, cuya función consiste en efectuar la entrega de los ejemplares a los diferentes puntos de ventas y repartidores; y, el área de Ventas, encargada de promocionar el producto (diario y contenido) para captar lectores y anunciantes. De igual manera, se pudo identificar las fuentes de ingresos que se generan en cada eslabón de la cadena de valor antes descrita, entre ellas la comercialización de ejemplares en puntos de venta o mediante repartidores o suscripciones periódicas; la venta de anuncios publicitarios; y los impresos comerciales u otros productos que se pueden manufacturar en la planta de producción.

Otro de los propósitos que coadyuvan a la evaluación de esta propuesta consistió en analizar las condiciones de la industria y el negocio de la prensa periodística para la identificación de las variables generadoras de valor dentro del proceso integral de producción y distribución de un diario regionalizado

en el Ecuador. Para ello, se efectuó un análisis del micro y macro entorno de la industria periodística ecuatoriana; también, se identificaron las fortalezas y debilidades de los diarios nacionales y regionales ecuatorianos, así como las oportunidades y amenazas que le representarían a un diario nacional ecuatoriano su incursión en un proyecto de regionalización de contenido.

Este análisis interno y externo permitió determinar que un diario regional gozaría de una mayor cercanía a su audiencia debido a que su contenido posee un tinte más cotidiano, lo cual atrae el interés del lector. Dicha particularidad influiría positivamente sobre los anunciantes, quienes no sólo promocionarían sus productos y/o servicios a través del diario, sino también formarían alianzas estratégicas que permitan el uso de otros servicios publicitarios, tales como actividades BTL o patrocinio de eventos. Por otra parte, un diario regional debe hacer frente a otras debilidades, tales como la percibibilidad de su información, para lo cual resulta imperativo complementar su servicio de información con plataformas digitales que permitirían la actualización de sus noticias, así como el uso de elementos audiovisuales que podrían constituirle un ingreso adicional a la empresa periodística. Asimismo, es fundamental que exista una planta de producción dentro de la zona o localidad en la que se va a comercializar el diario, a efectos de reducir costos de distribución y logística.

Finalmente, se debió cuantificar el superávit / déficit que generaría un diario ecuatoriano al regionalizar su contenido. Inicialmente, se llevó a cabo un análisis de mercado cuantitativo del proyecto a fin de evaluar la potencial demanda por zonas afines, basándose en los niveles de planificación de la Secretaría Nacional de Planificación. Posterior a ello, se identificaron los diarios que se comercializan en cada zona, lo que permitió conocer los mercados con necesidades de información desatendidas, es decir con poca circulación y variedad de diarios. Por último, se analizó su población, así como sus niveles de pobreza y de analfabetismo, con el objeto de seleccionar el mercado meta conforme su poder adquisitivo y potencial nivel de lectura. Los resultados de dicho estudio establecieron que la zona conformada por las provincias de Azuay y Cañar se constituiría como el mercado objetivo del proyecto.

Una vez identificado el mercado meta, se definió el *marketing mix* del diario regional a lanzarse, así como las premisas del flujo de efectivo del proyecto. Se estimó una proyección de 50.000 ejemplares

de periódicos gratuitos formato tabloide que circularán de lunes a viernes, y que percibirá ingresos a través de la venta de anuncios publicitarios y avisos clasificados; asimismo, se asume que este estudio forma parte de un proyecto de una empresa en marcha, y que la duración del mismo es de 10 años.

Para la elaboración del flujo de caja, se tomó en consideración el nivel de facturación de pautas publicitarias y anuncios clasificados de los competidores directos (Metro y Qué!) del diario regional propuesto, lo cual permitió estimar ingresos anuales de USD 937,473 anuales, cifra que no puede cubrir los costos y gastos operacionales proyectados, resultando en un flujo de caja negativo y un valor anual neto de USD - 4,576,862.

Dependiendo de la circunstancia en la que se encuentre la empresa periodística, se sugiere lo siguiente: de existir la necesidad de generar ingresos adicionales a través de su actual cadena de valor, analizar el uso de su capacidad instalada para la generación de impresos comerciales. Si, por otro lado, existe el interés de brindar un servicio de la información en pos de contribuir al fortalecimiento de la identidad y cultura de una determinada población, se deberá evaluar el invertir en herramientas que le permitan realizar un periodismo completamente digital, el cual abarca más actividades que la prensa tradicional, entre ellas la generación de elementos audiovisuales, la selección de las plataformas y formatos de visualización del contenido y el análisis de la audiencia para establecer el tipo de noticia que se va a publicar en determinado espacio. A pesar de la complejidad de esta modalidad de prensa, resulta imperativo que los diarios impresos tradicionales, sean nacionales o regionales, complementen su función periodística con la tecnología digital, dado que su acceso a un público potencial casi infinito estaría únicamente al alcance de un clic.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Peralta, D., & Viltard, L. (2016). Herramientas de análisis estratégico: Una propuesta para la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme). *Palermo Business Review*, 45-64.
- Arias, T. T. (2007). *Universidad San Francisco de Quito*. Recuperado el 21 de octubre de 2017, de www.usfq.edu.ec/publicaciones/polemika/.../polemika004_019_articulo016.pdf
- Benítez, A. (2018). *Generalidades sobre la industria: imprentas y editoriales*. Matagalpa.
- Betancourt, D. (26 de Julio de 2020). *Ingenio Empresa*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/analisis-came/>
- Betancourt, D. (26 de Julio de 2020). *Ingenio Empresa*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/analisis-came/>
- Bisquert, A. (24 de Octubre de 2007). *Gestión y Planificación de la Empresa Periodística*. Recuperado el 20 de Agosto de 2018, de <http://planificacionperiodistica.blogspot.com/2007/10/la-planificacin-de-la-empresa.html>
- Bittán, M. (11 de Noviembre de 2012). *América Economía*. Obtenido de El modelo Pest como herramienta de planificación: <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion>
- Cabrera, Á. (2012). La interactividad en el periódico digital. *Adcomunica*, 10,12.
- Castro, D. R. (2016). *Organización Sindical de los Vendedores de Periódicos y su relación con los Medios Escritos*. Lima: Universidad Jaime Bauzate.
- Diario Correo. (12 de Agosto de 2018). *El periodismo de excelencia solo es posible si unimos a la academia, a la prensa y al ciudadano mediático*. Recuperado el 04 de Enero de 2020, de <https://www.diariocorreo.com.ec/20106/portada/ruben-dario-buitron-el-periodismo-de-excelencia-solo-es-posible-si-unimos-a-la-academia-a-la-prensa-y-al-ciudadano-mediatico>
- Dominguez, E. (2012). *Medios de comunicación masiva*. México D.F.: Red Tercer Milenio S.C.
- Duarte, C. (15 de Marzo de 2013). *Pasos para la evaluación financiera de un proyecto*. Recuperado el 12 de Mayo de 2018, de <http://www.gerencie.com/pasos-para-la-evaluacion-de-proyectos-de-inversion.html>
- El Comercio. (24 de Enero de 2016). *El Gobierno invirtió menos en publicidad*. Recuperado el 07 de Octubre de 2019, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/gobierno-inversion-publicidad-ecuador-anuncios.html>
- El Comercio. (23 de Abril de 2017). *La lectura es un hábito en construcción en el Ecuador*. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de <https://www.elcomercio.com/tendencias/lectura-ecuador-libro-habitos-cultura.html>
- El Telégrafo. (23 de Agosto de 2015). La clase media ecuatoriana aumentó casi el doble en 10 años: pasó del 14% al 27%. *Política*, pág. 4.

- El Telégrafo. (08 de Octubre de 2019). El Gobierno disminuirá costos de importación a 256 productos. *Economía*, pág. 5.
- ESAN Graduate School of Business. (30 de Octubre de 2019). *Análisis de sensibilidad: ¿qué es y cuál es su importancia en un proyecto?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/10/analisis-de-sensibilidad-que-es-y-cual-es-su-importancia-en-un-proyecto/>
- Escribano, G., Fuentes, M., & Alcaraz, J. (2014). *Políticas de Marketing*. Madrid: Paraninfo.
- Escuela de Negocios de la Cámara de Comercio de Valencia. (12 de Mayo de 2022). *Cámara Valencia*. Obtenido de <https://www.master-valencia.com/empresas/que-es-un-modelo-de-negocio/>
- Fundación Universitaria del Área Andina. (26 de Abril de 2020). *El Proyecto de Investigación*. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de <https://sites.google.com/a/funandi.edu.co/investigacion/planteamiento-del-problema-1>
- Glave, L. M. (2004). *La república instalada: Formación nacional y prensa en el Cuzco 1825-1839*. Lima: IEP-IFEA.
- Herrera, B. (2008). Acerca de la tasa de descuento en proyectos. (U. N. Marcos, Ed.) *Quipukamayoc*, 15(29), 101-108.
- INEC. (15 de Octubre de 2017). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Encuesta de condiciones de vida: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-condiciones-de-vida-ecv/>
- INEC. (16 de Enero de 2020). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), diciembre 2019*. Quito: INEC Ecuador. Recuperado el 29 de Marzo de 2020, de Ecuador en Cifras.
- Jácome, I., & López, J. (2016). El Estudio de Caso en las Ciencias Empresariales. *Empresarial*, 39-43.
- Kilman, L. (13 de Marzo de 2015). *WANIFRA*. Obtenido de 67th World News Media Congress · 22nd World Editors Forum · 25th World Advertising Forum: <http://www.wan-ifra.org/es/events/67th-world-news-media-congress-22nd-world-editors-forum-25th-world-advertising-forum>
- Kilman, L. (13 de Marzo de 2015). *WANIFRA*. Obtenido de 67th World News Media Congress · 22nd World Editors Forum · 25th World Advertising Forum: <http://www.wan-ifra.org/es/events/67th-world-news-media-congress-22nd-world-editors-forum-25th-world-advertising-forum>
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, F. (22 de Septiembre de 2018). *Informe Anual de Inversión Publicitaria*. Obtenido de IAB: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/146664/Plan-de-negocios-para-la-creacion-de-una-agencia-de-marketing-digital-en-Chile.pdf?sequence=1>
- Mercado, S. (22 de Agosto de 2018). *Los medios audiovisuales y su influencia en la educación desde alternativas de análisis*. Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000300005

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pasquali, M. (14 de Diciembre de 2020). *STATISTA*. Obtenido de Evolución anual de la tasa de inflación en Ecuador desde 2015 hasta 2025: <https://es.statista.com/estadisticas/1190037/tasa-de-inflacion-ecuador/#statisticContainer>
- Peñafiel, J. (2013). *Análisis de la Neutralidad del Impuesto al Valor Agregado en el Ecuador: Caso Papel Periódico*. Sangolquí: Repositorio de la Escuela Politécnica del Ejercito.
- Pérez Bardales, A. (18 de Agosto de 2017). *Merkactiva: El Blog de Mercadotecnia*. Obtenido de Teorías del Comportamiento del Consumidor: <https://www.merkactiva.com/blog/teorias-del-comportamiento-del-consumidor/>
- Ponce Díaz, M., Besanilla Hernández, T., & Rodríguez Ibarra, H. (Julio de 2012). *Factores que influyen en el comportamiento del consumidor*. Tamaulipas: Universidad Autónoma de Tamaulipas. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2012/dhi.html>
- Quintana, C. (16 de Diciembre de 2020). *Oberlo*. Obtenido de El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter: Qué es, Para Qué Sirve y Ejemplos: <https://www.oberlo.es/blog/5-fuerzas-de-porter>
- Registro Oficial. (28 de Febrero de 2015). *Registro Oficial*. Recuperado el 15 de Octubre de 2019, de <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/registro-oficial/item/1228-registro-oficial-no-448>
- Registro Oficial. (11 de Septiembre de 2017). *Registro Oficial*. Recuperado el 15 de Octubre de 2019, de <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/suplementos/item/9581-suplemento-al-registro-oficial-no-76>
- Riquelme Leiva, M. (01 de Diciembre de 2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Obtenido de Análisis FODA: <https://www.analisisfoda.com/>
- Rodríguez, I. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: UOC.
- Rojo, P. (2010). La prensa en la era digital. Estrategias periodísticas para fidelizar a los lectores y generar nuevas fuentes de ingreso a lo largo de toda la cadena de valor. *Revista Latina de Comunicación Social*, 4,5.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (15 de Mayo de 2021). *METROMEDIA ECUADOR S.A. (METROECUADOR)*. Obtenido de Portal de Información: https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul?expediente=119882&tipo=1
- Thompson, J. (14 de Mayo de 2016). *Evaluación de Proyectos: Conceptos*. Recuperado el 10 de Febrero de 2021, de Promonegocios: <http://www.promonegocios.net/proyecto/evaluacion-proyectos.html>
- Tuñez, M. (29 de Noviembre de 2017). *Algo está cambiando*. Obtenido de Sala de Prensa: <http://www.saladeprensa.org/art35.htm>
- Ulloa, N., & Silva, A. (2014). La influencia de las redes sociales en los medios digitales de Ecuador. *VI Congreso Internacional Latina de Comunicación* (pág. 19). Ibarra: Revista Latina de Comunicación Social.

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. (2019). *Guía de Estudio: Estructura Modelo de Negocio*
– *Carrera Administración de Ventas*. Guayaquil: Unidad de Titulación Especial UTE A-2019.

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. (2019). *Guía de Estudio: Estructura Modelo de Negocios*
- *Carrera Administración de Ventas*. Guayaquil: Unidad de Titulación Especial UTE A-2019.

ANEXOS

ENTREVISTA A EXPERTO DE PRODUCCIÓN

1/10/22, 23:59

Correo: Andrea Verduga - Outlook

RE: Entrevista Experto de Producción

Jose Francisco Rodriguez Pesantes <jfcorod@hotmail.com>

Mar 12/12/2017 12:17

Para: Andrea Verduga <andrea_verduga@hotmail.com>

 1 archivos adjuntos (15 KB)

Preguntas de Entrevista - Experto de Producción.docx;

Adjunto lo solicitado, espero que sea lo que esperabas.

DLB,

Jose Francisco Rodriguez

De: Andrea Verduga <andrea_verduga@hotmail.com>

Enviado: lunes, 11 de diciembre de 2017 21:24

Para: jfcorod@hotmail.com

Asunto: Entrevista Experto de Producción

Hola José Francisco, cómo te va? Te adjunto las preguntas de la entrevista que me solicita mi tutor para la elaboración de mi tesis.

Cualquier duda que tengas, me avisas.

Muchísimas gracias por tu ayuda.

Un abrazo,

Andrea Verduga

ENTREVISTA PARA EXPERTO DE PRODUCCIÓN

- 1. ¿Considera usted que los diarios regionales cuentan con algún tipo de ventaja competitiva sobre los diarios nacionales del país?**

Tienen la ventaja competitiva de poder enfocar gran parte de la información que comunican diariamente en temas de interés regional lo cual los acerca más a sus consumidores. Desde el punto de vista de producción (proceso de impresión) la ventaja podría existir si tuvieran una infraestructura productiva depreciada, poco personal y de bajo costo de mantenimiento (lo cual depende de muchas variables).

- 2. ¿Cuáles son los beneficios que un diario regional brindaría a sus lectores y/o a la comunidad al que está dirigido?**

Lo mismo a lo ya antes indicado, el poder enfocar gran parte de la información que comunican diariamente en temas de interés regional lo cual los acerca más a sus consumidores

- 3. ¿Considera usted que deben realizarse mejoras en el actual modelo de negocio de los diarios regionales ecuatorianos?**

Por la naturaleza de los diferentes diarios regionales del país es muy probable de que cada uno tenga un modelo de negocios que no sea igual al de otro y que por lo general estarán relacionados a la realidad económica y social de las regiones a las cuales se deban.

- 4. Si un diario nacional lanza al mercado ecuatoriano un diario regional, ¿cuál sería la mejor modalidad de impresión: desde la planta matriz o desde una planta sucursal?**

Esto depende de la distancia que existiría entre la planta matriz y dicha región, lo cual conlleva a cierta dificultad logística de llegar a tiempo con el diario a dicha región. Si la distancia y los tiempos de cierre del diario nacional con el regional lo permite lo mejor es mantener la impresión en la planta matriz para aprovechar la capacidad instalada no utilizada (muy común en diarios nacionales), si esto no es posible hay que considerar si el modelo económico soporta la inversión de una planta matriz (considerando que esta no exista).

- 5. ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de imprimir el diario regional bajo las modalidades antes indicadas?**

PLANTA MATRIZ

VENTAJAS: aprovechamiento de la capacidad instalada disponible, aprovechamiento de una microeconomía de escala, aprovechamiento de recursos y costos fijos (personal y equipos), disminución de costos logísticos por movilización de suministros y materias primas, mayor

capacidad de negociación de materia prima y suministros, mejor calidad de impresión si los equipos de la matriz son mejores a los equipos de la sucursal

DESVENTAJAS: Cierres de edición temprana (para noticias, clasificados y publicidad), tiempos mayores de distribución de ejemplares.

PLANTA SUCURSAL

VENTAJAS: tiempos mayores de cierre de las ediciones regionales (para noticias, clasificados y publicidad) que permitan noticias más actuales, menores tiempos de distribución.

DESVENTAJAS: aumento global de los costos fijos de la empresa al implementar una nueva infraestructura (así sea con equipos usados), posible menor calidad de impresión comparados con la matriz si los equipos de la sucursal son de una tecnología inferior, mayor costo de suministros y materias primas por aumento del costo de movilización de las mismas.

6. De regionalizarse el contenido de un diario nacional, ¿cómo afectaría esta transición al costo de producción?

La modificación del diseño y contenido de un medio impreso nacional por lo general no afecta los costos de producción si no cambia su paginaje y formato (se está asumiendo que la impresión se mantiene en la matriz pues la pregunta así se la entiende).

7. ¿Qué retos adicionales se presentarían con la impresión de un diario regional?

La generación de las placas para la impresión offset que requiere de equipos muy costosos que aumentan considerablemente el costo de producción (una opción es la tercerización de esa parte de la producción pero esta opción es muy riesgosa).

8. ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de tercerizar el servicio de impresión de un diario regional?

VENTAJAS: ahorro de la inversión de una nueva instalación (monto inicial a desembolsar necesario para la aprobación de un crédito en el mejor de los casos), mantener los tiempos de cierre asumiendo que no hay otros diarios siendo impresos a la hora deseada, mantener un bajo tiempos de distribución, no afrontar la administración de la producción y lo que implica en términos de manejo de proveedores, dificultades técnicas y personal.

DESVENTAJAS: depender de un tercero y sus intereses que pueden no ser los mismos que los del diario.

ENTREVISTA A EXPERTO EDITORIAL

2/10/22, 00:03

Correo: Andrea Verduga - Outlook

Re: Entrevista Experto Editorial (Tesis)

Orlando Pérez <orlandoperezsanchez@gmail.com>

Mié 20/12/2017 16:55

Para: Andrea Verduga <andrea_verduga@hotmail.com>

Ahí va lo pedido, si hay dudas o correcciones que hacer me avisa sin problema.

Op

El 20 de diciembre de 2017, 13:22, Andrea Verduga <andrea_verduga@hotmail.com> escribió:

Estimado Orlando:

Reciba un cordial saludo, dando alcance a lo conversado, adjunto archivo con las preguntas de la entrevista.

De tener alguna consulta, agradecería me la comunique.

Le agradezco nuevamente por la atención y ayuda brindada.

Saludos cordiales,

Andrea Verduga

ENTREVISTA PARA EXPERTO EDITORIAL

- 1. Desde una perspectiva editorial, ¿los diarios regionales cuentan con algún tipo de ventaja competitiva sobre los diarios nacionales del país?**

La ventaja fundamental está en que su visión y ejercicio editorial se concentra en la cercanía de sus audiencias, en sus preocupaciones más cotidianas y geográficas. Y, al mismo tiempo, constituyen una referencia más cercana, con información de primera mano, sobre todo cuando ocurren eventos extraordinarios locales siempre van a tener mejor información e incidencia que los nacionales.

- 2. ¿Cuáles son los beneficios que un diario regional brindaría a sus lectores y/o a la comunidad al que está dirigido? ¿Cómo éstos influyen sobre las ventas de publicidad?**

Los beneficios para los lectores es que su agenda informativa está relacionada con sus asuntos más domésticos, geográficamente más cercanos y, sobre todo, por una concurrencia de factores hasta de tipo emocional. Y en la publicidad de plano tendría mejor información, particularmente de eventos, promociones y actividades locales, sin descartar que en los periódicos regionales se publicitan o deberían publicitarse las empresas locales por su incidencia comercial directa en los usuarios y lectores.

- 3. ¿Un diario nacional ecuatoriano está en la capacidad de diversificar su producto mediante la regionalización de su contenido? ¿Qué oportunidades existen?**

Ese es un gran proyecto permanente: contar con ediciones regionales, no solo por la diversificación sino también por la posibilidad de hacer alianzas comerciales y editoriales, trabajo con los periodistas y estudiantes de periodismo. Además, contar con una edición regional abarata los costos de producción y de generación de información propia, para no depender de otros.

- 4. ¿Considera usted que deben realizarse mejoras en el modelo de negocio de los diarios regionales ecuatorianos?**

Sí, sobre todo porque la arremetida de las redes sociales, las páginas web y la presencia de blog y youtubers cambia el panorama en general y ahí es donde cuenta mucho la calidad de la información local y esa solo la puede dar un medio con tradición, prestigio y un gran equipo humano.

- 5. ¿Cuáles serían las dificultades que se le presentarían a un diario nacional que desee introducir al mercado un diario regional bajo su marca?**

En particular uno: la implementación de un equipo que actúe en plena coordinación con la línea editorial del medio nacional sin perder autonomía en su gestión local. Y también la distancia entre la sede del diario nacional y el regional: si queda muy lejos hay más dificultades que facilidades para la administración y distribución (si se trata de un diario impreso).

- 6. Bajo un criterio editorial, ¿cómo estarían conformadas los diferentes sectores del país al que estaría dirigido un determinado diario regional? ¿Bajo qué criterio se crearían estos segmentos de mercado?**

Debería pensarse de acuerdo al grado de integración de los pueblos, comunidades y ciudades a las que se quiere atender. En Ecuador hay posibilidades por regiones adscritas a los grandes centros urbanos más allá de las dos principales ciudades. También se podría pensar culturalmente en función de la existencia de comunidades afines en su lengua y tradiciones. Pero también hay que considerar el aspecto geográfico, las cuencas hidrográficas y las comunicaciones de todo tipo.

- 7. ¿Qué estrategias o acciones aplicaría para asegurar el éxito de este diario regional?**

La primera y fundamental: conocer bien a su comunidad y lectores. Segunda: ofrecer información de calidad y exclusiva. Tercera: una agenda informativa activa, directa, creativa y diversa. Cuarta: conformar equipos humanos con la mayor capacidad de reacción y conocimiento de la zona de influencia. Quinta: un lenguaje gráfico y escrito con la mayor empatía cultural con las audiencias a las que quiere atender.

ENTREVISTA A EXPERTO DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA

2/10/22, 00:05

Correo: Andrea Verduga - Outlook

Entrevista Experto de Logistica y Distribución

Andrea Verduga <andrea_verduga@hotmail.com>

Lun 11/12/2017 21:24

Para: xavier.alvarado@mediospublicos.com.ec <xavier.alvarado@mediospublicos.com.ec>

Hola Xavier, cómo vas? Te adjunto la entrevista de la que te escribí por wsp

Pls, me ayudas contestando las preguntas y de tener alguna duda, me avisas.

Millón gracias!

Andrea Verduga

ENTREVISTA PARA EXPERTO DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

- 1. ¿La regionalización de un diario podría representar una oportunidad de ahorro para la empresa periodística en términos de dinero y tiempo? ¿Por qué?**

En efecto existen ahorros en diferentes frentes, se puede tener una mejor cobertura periodística con menos personal al ser un diario centrado en un territorio definido en donde no se requieran grandes desplazamientos del personal para obtener la información. En términos de logística y transporte los gastos se reducen considerablemente ya que se puede obviar la flota vehicular en cuanto a camiones con grandes capacidades, más bien se refuerza el reparto en pequeños medios como autos, motos, que por obvias razones resulta más económico etc.

- 2. ¿Cuáles son los principales riesgos que se presentan durante el transporte y distribución del diario a diferentes puntos del país? ¿Se potenciarían con la regionalización de un diario?**

En las carreteras existen varios tipos de riesgos como los climáticos que con frecuencia afectan las distintas carreteras de nuestro país produciendo deslaves, derrumbes, etc. Así como también existen los riesgos en cuanto a la seguridad porque existen robos de los camiones o de la carga durante las horas de la madrugada que es cuando la flota recorre las carreteras del país hasta llegar al destino final para ser distribuido. Con la regionalización del diario se reducen los riesgos en la operación al no tener que abarcar grandes distancias como cuando la planta se encuentra en Guayaquil y se debe recorrer vía terrestre hasta llegar a Carchi.

- 3. ¿Qué implicaría comercialmente un retraso en la distribución de un diario?**

La hora óptima para que empiece la distribución de un diario para la venta es a partir de las 04:30 hora en que los canillas están listos para recibir sus pedidos y desplazarse hasta sus puntos de venta. Debido a que el periódico es un producto altamente perecible, cualquier retraso en cuanto al tiempo de entrega puede repercutir seriamente en el tema comercial ya que a nivel nacional los canillitas no son exclusivos sino que venden todas las marcas de periódicos. Si al momento de recibir los ejemplares del día no se realiza la entrega, ellos continúan su rutina de trabajo y proceden a instalarse con los ejemplares de las marcas que les hayan despachado, en ningún caso el canilla detiene su jornada para esperar que le llegue

el periódico retrasado y por ende el tema comercial se viene cuesta abajo. Un retraso en la entrega implica una reducción aproximada del 75% de las ventas del día.

4. ¿Cómo sería la logística del transporte y distribución de un diario regional impreso desde la planta matriz? ¿Desde una planta "sucursal"?

Si es que realmente se quieren palpar el ahorro, lo óptimo es que el diario regional se imprima en la localidad donde será distribuido y posteriormente vendido. Lo recomendable es que se realicen alianzas estratégicas para que las imprentas de otros diarios locales realicen la impresión del diario regional en caso de que no se cuente con una "planta sucursal".

5. ¿Se incurrirían en costos adicionales por distribuir diarios regionales a nivel nacional?

Claro que sí, debería montarse toda una operación paralela con una flota que tenga un alcance nacional. Particularmente opino que no tiene mucho sentido que se realice entregas de un diario regional a nivel nacional ya que pierde su característica per se. Normalmente aquellos diarios cuyo contenido editorial centrado en una región o zona específica no son demandados por los lectores en el resto del país.

TARIFARIO DE DIARIO EL MERCURIO

TARIFAS PUBLICITARIAS A PARTIR DEL 1 DE ENERO 2015						
	INTERIOR	SECCION A	SECCION B o C	PRIMERA PAGINA	PRIMERA PAGINA	ULTIMAS
	INDETERMINADA	DETERMINADA	DETERMINADA	SECCION B o C	SECCION A	PAGINAS
ANUNCIOS COMERCIALES	Ord. \$ 18,90	Ord. \$ 28,99	Ord. \$ 26,44	Ord. \$ 30,80	Ord. \$ 92,45	Ord. \$ 31,71
	Fest. \$ 22,05	Fest. \$ 34,76	Fest. \$ 31,71	Fest. \$ 36,99	Fest. \$ 110,94	Fest. \$ 38,06
PAGINAS ESPECIALES (3A-SOCIAL)		Ord. \$ 31,63	Ord. \$ 27,76			
		Fest. \$ 37,90	Fest. \$ 33,30			
AVISOS NO COMERCIALES	Ord. \$ 21,00	Ord. \$ 34,94	Ord. \$ 29,12	Ord. \$ 35,92		Ord. \$ 38,26
Invitaciones, Notificaciones, Agradecimientos, Felicitaciones, Comunicados	Fest. \$ 26,61	Fest. \$ 49,40	Fest. \$ 34,94	Fest. \$ 51,43		Fest. \$ 52,96
Balances, Extractos de la Cia.	\$ 19,00					
REMITIDOS E INTERESES GENERALES, POLITICOS	Ord. \$ 35,54	Ord. \$ 50,37	Ord. \$ 40,39	Ord. \$ 51,88		Ord. \$ 53,43
	Fest. \$ 42,66	Fest. \$ 60,51	Fest. \$ 48,47	Fest. \$ 62,32		Fest. \$ 64,19
CONVOCATORIA	Ord. \$ 31,82	Ord. \$ 44,54	Ord. \$ 35,95	Ord. \$ 45,87		Ord. \$ 47,24
	Fest. \$ 38,19	Fest. \$ 53,84	Fest. \$ 43,15	Fest. \$ 55,45		Fest. \$ 57,11
CABEZOTE PORTADA				Ord. \$ 39,27	Ord. \$ 72,93	
				Fest. \$ 44,88	Fest. \$ 78,54	
ALTO IMPACTO		Ord. \$ 36,30	Ord. \$ 33,86	Ord. \$ 39,74		Ord. \$ 42,44
		Fest. \$ 42,68	Fest. \$ 39,92	Fest. \$ 45,80		Fest. \$ 47,63
Cheques y Libretas * c/publicacion	4,00	Sociales \$11	Mortuorios \$ 18,00	Cines \$ 9,00	Pag. Tarjeta \$ 19,00	Publireportaje \$ 25,00
CLASIFICADOS						
	Minúsculas	Mayúsculas	QR	CLASIFICADOS RECUADRO	4 MODULOS	JUDICIALES 6 MODULOS
Palabra	\$0,36	\$0,42	\$0,43	Ord. \$18,87	\$7,34	\$11,02
Destacado con un color	12% adicional	12% adicional	0% adicional	Fes. \$22,08		
SUPLEMENTOS						
	Interior Indet.	Interior Determ.	Ultima Página			
Ellas & Ellos - Dominical	\$ 12,21	\$ 13,32	\$ 15,54			
Mercurito - Sábados - Infantil	\$ 12,21	\$ 13,32	\$ 15,54			
INSERTOS						
	1 - 4 HOJAS	5 - 8 HOJAS	9 - 16 HOJAS	MAS DE 16 HOJAS		
	\$0,09	\$0,12	\$0,16	\$0,25		
BANNERS WEB ROTATIVOS	Sup. 300x100 pxl. 200 mensual	Sup. 728x90 pxl. 400 mensual	300x250 pxl. 300 mensual	1500x150 pxl. 500 mensual	\$1200 mensual	
BANNERS WEB EXCLUSIVOS	Sup. 300x100 pxl. 300 mensual	Sup. 728x90 pxl. 600 mensual	300x250 pxl. 400 mensual	1500x150 pxl. 700 mensual		
BANNERS WEB INTERIORES	Sup. 300x100 pxl. 180 mensual	Sup. 728x90 pxl. 350 mensual	300x250 pxl. 250 mensual	1500x150 pxl. 450 mensual		
CONFECCION DE SUPLEMENTOS						
TIRAJE DE MIL A TRES MIL EJEMPLARES	# DE PAGINAS	FULL COLOR	BLANCO Y NEGRO			
	8	\$0,30	\$0,20			
	12	\$0,31	\$0,21			
	16	\$0,32	\$0,23			
	20	\$0,35	\$0,27			
TIRAJE DE TRES A SIETE MIL EJEMPLARES	8	\$0,20	\$0,14			
	12	\$0,21	\$0,15			
	16	\$0,22	\$0,16			
	20	\$0,23	\$0,17			
	24	\$0,13	\$0,18			
TIRAJE DE SIETE MIL A QUINCE MIL EJEMPLARES	8	\$0,13	\$0,09			
	12	\$0,14	\$0,10			
	16	\$0,15	\$0,11			
	20	\$0,16	\$0,12			
	24	\$0,18	\$0,13			
IMPORTANTE: 20% por cada color adicional. 80% para full color con tarifa de página determinada						
TARIFAS NO INCLUYEN IVA.						

TARIFARIO DE DIARIO QUÉ!

Qué!

Tarifas

EDICIONES
GUAYAQUIL, QUITO

EDICIÓN
GUAYAQUIL O QUITO

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL FORMATO	DETERMINADA	INDETERMINADA	DETERMINADA	INDETERMINADA
DQ.01	5 col. (24,9) x 29,0 cm	\$ 5,978	\$ 5,198	\$ 3,347	\$ 2,911
DQ.02	5 col. (24,9) x 13,9 cm	\$ 2,989	\$ 2,599	\$ 1,673	\$ 1,456
DQ.03	5 col. (24,9) x 8,9 cm	\$ 1,995	\$ 1,735	\$ 1,117	\$ 972
DQ.04	5 col. (24,9) x 4,3 cm	\$ 999	\$ 869	\$ 560	\$ 487
DQ.05	3 col. (14,8) x 28,2 cm	\$ 2,989	\$ 2,599	\$ 1,673	\$ 1,456
DQ.06	3 col. (14,8) x 13,9 cm	\$ 1,499	\$ 1,303	\$ 839	\$ 729
DQ.07	3 col. (14,8) x 8,9 cm		\$ 869		\$ 487
DQ.08	3 col. (14,8) x 4,3 cm		\$ 435		\$ 244
DQ.09	2 col. (9,7) x 28,2 cm	\$ 1,995	\$ 1,735	\$ 1,117	\$ 972
DQ.10	2 col. (9,7) x 13,9 cm		\$ 869		\$ 487
DQ.11	2 col. (9,7) x 8,9 cm		\$ 578		\$ 323
DQ.12	2 col. (9,7) x 4,3 cm		\$ 290		\$ 162
DQ.16	1 col. (4,6) x 4,3 cm		\$ 144		\$ 81
DQ.51	1 col. (4,6) x 28,2 cm		\$ 943		\$ 528

COTIZACIÓN DE IMPRESIÓN DE EJEMPLAR

7,51499357826378



OP N. TP00304

Cotización N° 80182P

Guayaquil, 08/02/2019 14:56:23

Usuario: ONADER

Cliente : EMPRESA PUBLICA MEDIOS PUBLICOS DE COMUNICACION DEL ECUADOR

Opción 1 (Aprobado)

Contacto : A QUIEN CORRESPONDA

Vendedor : INTERNO

Servicio : EL TIEMPO - 0 1-02-2019

Cond Pago : A negociar

Cant Pags : Interiores: 32;

Tiro : 1.428

Formatos : Final: 235x315; Abierto: 470x315

Tipo Producto: Periodicos

Pigs	Plano	Maquina	Tamaño Papel	Aprov.	Color	Pig/Hj	Repet.	Papel	Gramaje	Precio x Kg
1 x 32pgs	PERIODICO	20 KBA- 64PG	1270	99,21% (1B)	4x4	1	1	PERIODIC	45	

Materiales		Cantidad	Costo Unitario	Costo
PERIODICO				
PLACAS	PA.VI.005 - PLANCHA VIOLETA 626 X 511 X 0.30 MM	PERIODICO	32 UN	3,96
TINTAS OFFSET			1,2+1,7 KG	11,46
	TICS.012 - TINTA COLDSET CYAN	PERIODICO	0,3+0,4 KG	4,45
	TICS.013 - TINTA COLDSET MAGENTA	PERIODICO	0,3+0,4 KG	4,48
	TICS.014 - TINTA COLDSET AMARILLA	PERIODICO	0,3+0,4 KG	4,45
	TICS.015 - TINTA COLDSET NEGRA	PERIODICO	0,3+0,4 KG	2,38
PAPEL BOBINA	BO.PR.025 - PAPEL PERIODICO 45 GR 127 CM	PERIODICO	53,7+78,7 KG	0,86
Subtotal:				252,05

Mano de Obra y Gastos Fijos		Cant (Arr+Prd)	Costo Hora	Costo
PERIODICO				
CTP	10 CTP	PERIODICO	32 UN	0,11
IMP_ROT	20 KBA- 64PG	PERIODICO	0:25+0:05 HR	258,11
COSTO ADICIONAL	COSTO ADICIONAL	PERIODICO	1:00 HR	6,38
Subtotal:				137,56

COSTOS TOTALES	(Margen sobre los Precios de Venta)	US\$	389,61	519,48
	Margen de MP	10,00%		
	Margen Mano de Obra y G. Fijos	42,55%		

Costos de Venta	0,00%	US\$	0,00
	Nominal	% Real	Valor Real

Precio de Venta		Opcion 1	US\$	519,48						
N	Producto	Cantidad	Marg.C.	Marg. C \$	Margen	Margen \$	Costo U	Costo Total	Precio Unit.	Precio Total
1	xProducto	1.428	50%	260	25,00 %	130	0,273	390	0,12	519



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Andrea Sofía Verduga Mayorga** con C.C: # **0921887030** autor/a del trabajo de titulación: **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DIARIO REGIONAL POR ZONAS ECONÓMICAS DE PLANIFICACIÓN EN ECUADOR** previo a la obtención del título de **MAGISTER EN FINANZAS Y ECONOMIA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, a los 15 días del mes de agosto del año 2023

Nombre: **Verduga Mayorga Andrea Sofía**

C.C: **0921887030**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN DIARIO REGIONAL POR ZONAS ECONÓMICAS DE PLANIFICACIÓN EN ECUADOR		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Verduga Mayorga, Andrea Sofía		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	López Vera, Juan Gabriel		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Finanzas y Economía Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	15 de agosto del 2023	No. DE PÁGINAS:	127
ÁREAS TEMÁTICAS:	Finanzas, Estudio de Factibilidad		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Diario regional, cadena de valor, mercado meta, marketing mix, modelo de negocio, flujo de caja proyectado		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo busca determinar la viabilidad económica y financiera de regionalizar las noticias de un diario ecuatoriano. Para el efecto, se estudió el proceso integral de producción y distribución de un periódico regionalizado. De igual manera, se analizaron las condiciones de la industria y el negocio de la prensa periodística. Se encontró que un diario regional gozaría de una mayor cercanía a sus lectores, lo cual es altamente atractivo para los anunciantes, constituyéndose en una oportunidad de generar fuentes adicionales de ingreso. Para cuantificar el superávit / déficit del proyecto, se efectuó un análisis que determinó mercado meta del diario regional. Finalmente, una vez identificado el mercado objetivo, así como la competencia directa del diario regional, se definió el marketing mix del periódico y una propuesta de modelo de negocio, así como las premisas para la elaboración del flujo de caja proyectado.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-0997600023	E-mail: andrea_verduga@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Econ. Ma. Teresa Alcívar Avilés, Ph.D.		
	Teléfono: 0990898747		
	E-mail: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			