

Universidad Metropolitana
Maestría en Ingeniería Gerencial

Planificación Estratégica
Plan a Mediano Plazo

Realizado por : Ricardo Dolinski G.
1994

<http://ricardodolinskigarrido.zoomblog.com>

Análisis Actual

Sector : Medio de Información - Impreso - Prensa.

Segmento : Información General - Noticias - Opinión - Nivel Socioeconómico ABCD.

El entorno del sector industrial presenta puntos que indican la **tendencia de crecimiento de la actividad** como son : lo joven de la mayor parte de la población venezolana que implica una mayor probabilidad de elevada presencia de estudiantes en todos los niveles de educación, el proceso de descentralización que amplía la diversidad de preferencias de los lectores a nivel nacional y abre oportunidad a la prensa regional; y por último, los componentes de la imagen y opinión sobre el periódico por la información que ofrece ante medios mucho más a tono con los tiempos actuales.

Por lo tanto, pareciera que existe una significativa demanda potencial que no recibe el estímulo necesario para emplear el periódico, porque éste no está completamente adecuado a sus necesidades de información. En este sentido, **la estructura de la demanda** está dada por lectores conservadores de muchos años, jóvenes adultos conservadores y jóvenes en busca de amplia información o motivados por promociones como el Atlas El Universal y la anterior revista Computación.

La estructura de la oferta se conforma por los competidores rivales y el competidor potencial en este segmento del sector. En mi opinión, las empresas rivales (El Nacional y El Universal) tienen un interés por el liderazgo de prensa de distribución nacional, y son las que tienen mayor disponibilidad de recursos e intenciones de llegar a orientar y cubrir las necesidades de información de la mayor cantidad de lectores en el país.

La estructura del sector industrial se caracteriza por una alta amenaza de ingreso, alta rivalidad entre los competidores existentes, fuerte presión de los sustitutos y un considerable poder por parte de proveedores y compradores. Estas fuerzas competitivas, expuestas a continuación, conforman otro elemento a considerar en el análisis actual.

- **La amenaza de ingreso por competidores potenciales** (El Diario de Caracas) está dada por unas bajas barreras de ingreso y una fuerte reacción esperada por los competidores existentes. Muchos de los factores que actúan como barreras de ingreso no son tan significativos, tal como las economías de escala, curva de aprendizaje y requisitos de capital. La diferenciación del producto y el acceso a los canales de distribución son los que establecen cierta dificultad para incursionar en el sector, junto con la expectativas sobre la reacción de los competidores existentes ante la merma de sus ventas porque el lento crecimiento del sector impide absorber nuevas empresas.
- **La rivalidad entre competidores existentes** (El Universal y El Nacional) por aprovechar la oportunidad de mejorar su posición obedece a altas barreras de salida, competidores igualmente equilibrados en cuanto tamaño y recursos, elevados costos fijos y de almacenamiento, y la madurez del sector. Las compras de papel representan una elevada proporción del costo fijo en relación al valor agregado que presiona el aumento de la capacidad al punto de equilibrio. Además, el lento crecimiento característico en un sector maduro implica más competencia por la participación en el mercado.
- **La presión de los sustitutos** (radio, televisión y servicios privados) para afectar los precios rentables en el sector industrial e influir en las preferencias de los consumidores, es muy fuerte; y posiblemente, se vislumbra un sustituto potencial muy prometedor (Periódico Electrónico).

- **El poder negociador de los compradores** es muy considerable por las preferencias de quienes son los clientes que forzan principalmente el aumento de calidad y servicio; y es precisamente ésta la forma de atraer y conservar clientes. Los lectores tienen la seguridad de encontrar un proveedor alternativo ante productos que tienden a ser estandar por segmento en cuanto a satisfacer la necesidad de información, aunque existen diferencias hacia la amplitud, cantidad y calidad de la información.
- **El poder negociador de los proveedores** radica en la importancia de los insumos papel, tinta y láminas para la elaboración del producto.

Cada una de las tres empresas que compete en el sector representa su propio **grupo estratégico**, con su respectivo posicionamiento ante el mercado. Además, este sector industrial está muy fragmentado y se encuentra en una etapa de madurez con tendencia a la declinación.

Con unas bajas barreras de ingreso y altas barreras de salida, se podría decir que el sector industrial se ubica como un negocio riesgoso y de bajo rendimiento. Aunque, al ponderar las fuentes de barreras de salida, se aprecia que fundamentalmente están determinadas por los activos especializados y los costos fijos de salida. Por lo tanto, el negocio tiende a ser más rentable en la medida que se supere la fragmentación y la etapa de madurez con tendencia a la declinación.

En los **sectores industriales fragmentados**, ninguna empresa presenta una elevada participación en el mercado que le permita influenciar el resultado del sector, porque son muchas las empresas que compiten, tal es el caso del sector en estudio; sin embargo, en el segmento en estudio se observa una lucha por el liderazgo. La causa principal de la fragmentación en un sector industrial puede ser una de las expuestas en el anexo; y una vez que ésta pudiera ser superada, se activaría un proceso de cambio en toda la estructura del sector. En mi opinión pareciera que la causa principal es las diversas necesidades del mercado que impulsa y se refuerza con la diferenciación del producto y diferenciación por imagen.

En una situación de **madurez** del sector industrial con tendencia a la **declinación de la demanda** donde se alcanza la capacidad del mercado para absorber la oferta, el crecimiento tiende a ser nulo e inclusive a declinar ante la competencia hacia adentro en perjuicio de la participación en el mercado para las demás empresas.

Análisis al Futuro

Este sector es muy vulnerable a las preferencias e imagen de los clientes. Las **capacidades** que requiere son : producir a gran escala y distribuir el producto, ambos a nivel nacional en cuestión de horas y diferenciar el producto de la competencia. Como **fuentes de ventajas competitivas** tendríamos : esfuerzos efectivos por cubrir las necesidades de información de los clientes hasta el punto de estar adelantado a éstas, realizar una receptiva diferenciación del producto y un eficiente control de costos.

Al analizar las **amenazas** del sector principalmente se observa la tendencia hacia la declinación, no sólo por la madurez del sector, sino también por el crecimiento de la prensa regional; mientras que la mayor **oportunidad** está en aprovechar las ventajas de una prensa de distribución nacional y posible existencia de una demanda latente que no se siente completamente identificada con lo que ofrece el periódico.

Las **debilidades** de la empresa que fabrica el producto presentan características muy importante, como es la disponibilidad de tiempo en la actualidad para leer la prensa y su desventaja con la rapidez y efectividad en los recursos que disponen los medios masivos como la televisión y la radio. Sin embargo, entre las **fortalezas** tenemos que la información del periódico, al igual que los libros, puede ser accesada sin limitantes como : el momento en que ocurre la transmisión y el equipo adecuado; por el contrario, sólo es necesario el producto y el tiempo para leerlo, por lo que se adecua a las circunstancias del cliente.

La **evolución de los factores** para el año 2000 correspondería con la tendencia indicada para cada factor en el análisis de entorno y con la estrategia que la empresa seleccione en la actualidad. En este sentido, fueron identificadas varias variables de escenario y las correspondientes suposiciones, como paso anterior a la construcción de los dos posibles escenarios. El primer escenario se caracteriza por que "el pronóstico de la demanda latente y las preferencias de los clientes presionan a realizar innovaciones y mejoras en el producto"; mientras que para el segundo escenario "la demanda es regularmente estable sin necesidad de innovar".

Además, se considera la futura posibilidad de comercializar el periódico cargado en el computador sin necesidad de su impresión. Esto significa crear un producto complementario al producto actual, pero que podría llegar a ser un futuro sustituto potencial. Esto implicaría un cambio en la estructura futura del sector industrial con una elevado pronóstico de presentar un alto atractivo estructural y permitir una mayor diferenciación del periódico escrito ante un periódico electrónico como producto complementario.

Estrategias Competitivas

Las estrategias por plantear están orientadas al logro de una posición de liderazgo por diferenciación del producto con el fin de superar la fragmentación al buscar cubrir las necesidades de información de la mayoría bajo el segmento en estudio, y responder ante los cambios de la madurez del sector por medio de la innovación del producto y la creación de nuevas oportunidades. Estas estrategias se clasifican en dos grupos en función de su atención a los costo que acarrear.

- Estrategias de costo moderado.

1. Realizar mejoras al producto actual :

- Incorporar tipos de letras de un tamaño un poco mayor en el contenido de los artículos..
- Diagramación de las páginas para que transmitan un cierto orden en una dirección horizontal o vertical.
- Diseño de encabezados prefijados que estimulen la lectura.
- Agrupar por página las noticias y los avisos comerciales.
- Emplear el diseño gráfico al diagramar las páginas de portada y la revista Estampas con fotografías en viraje de un color. Esto se debe realizar de forma adecuada a la imagen de tradición del periódico, pero que transmita una posición más actual y moderna.

2. Incorporar una nueva sección semanal (El Papel Universitario) al contenido del periódico :

- Cada semana un determinado grupo de universidades a nivel nacional podría disponer de una página completa por universidad para presentar las informaciones que los mismos estudiantes habrían redactado.
- Las hojas necesarias para esta sección se elaborarían con periódicos reciclado que los mismos centros de estudiantes de cada universidad recolectarían.
- Esta sección se podría incluir en el cuerpo cultural como delimitador entre los artículos culturales y los avisos económicos.

3. Presentar para un grupo de Estados del país por día, noticias regionales en una página por Estado (La Página del Estado). De esta forma, se emplea el periódico como medio para difundir a nivel nacional la información regional.

4. Descentralizar la redacción de El Papel Universitario y La Pagina del estado con el fin de utilizar el periódico como medio de difusión de material escrito por terceros, donde sólo sea necesario revisar el contenido.
5. Incorporar una sección donde el periódico indica la fecha de publicación de los temas de opinión y puntos de vista propuestos por los lectores y son ellos quienes envían la información por fax junto con sus datos personales y referencias que son verificadas.

- Estrategias de costo significativo.

1. Preparar encartes, tipo Atlas El Universal, coleccionables anualmente que abarque temas como : El Universo, Las Ciencias, Las Profesiones Universitarias y Los Sectores Productivos.
2. Incorporar un cuerpo extra cuando aparece una noticia importante (La Continuidad de la Información) cuyo contenido sería una recopilación de artículos relacionados a ésta. Esto sería con el fin de presentar una secuencia del hecho desde los antecedentes de inicio hasta el desenlace actual.
3. Incursionar en un novedoso canal de distribución (Enlace Universal) que incorpore un pequeño equipo de multimedia para vender y promocionar el periódico.
4. Incursionar en un nuevo producto (Periódico Electrónico) complementario al producto actual y que podría llegar a ser un sustituto potencial. Este consiste en la edición del periódico en el computador, su venta a través de modem. y reproducción a través de un software disponible en el computador del lector.

Anexos

Análisis del Entorno

Sector : Medio de Información - Impreso - Prensa.

Segmento : Información General - Noticias - Opinión - Nivel Socioeconómico ABCD.

ANALISIS DE TENDENCIAS

1. Factor Tecnológico

Variables	Tendencia	Impacto				
		1	2	3	4	5
1.1. Automatiz.-Rotativa	La automatización computarizada.		V			
1.2. Telecomunicaciones	El uso de fibra óptica y micro ondas.			V		
1.3. Digitalización de Imagen	Muy alta resolución y muchos colores.				V	
1.4. Aplicaciones en Multimedia.	Tipo documental o como medio educativo y de entretenimiento.					V
1.5. Equipos para Edición Computarizada.	Mayor velocidad y nitidez para presentar texto e imagen.					V
1.6. Paquetes para Edición Computarizada	Hacia el diseño gráfico computarizado, el cortar-pegar y capacidad de zoom para visualizar el acabado final.					V

2. Factor Social

Variables	Tendencia	Impacto				
		1	2	3	4	5
2.1.Crecimiento Demográfico.	En aumento; con mayor proporción en los niveles socioeconómicos bajos.				V	
2.2.Inclinación hacia la participación social.	Muy poca, principalmente denuncias.					V
2.3.Nivel de Educación.	En aumento, aunque con ciertas fallas.					V
2.4.Nivel Cultural.	No uniforme, según las posibilidades.					V
2.5.Interés por Aprender-Conocimiento.	En aumento; no es uniforme, según las posibilidades.					V
2.6.Abstención a Tecnología.	En declinación.				V	
2.7.Preferencia por la Lectura.	Hacia un segundo plano ante la eficiencia de otros medios o por falta de tiempo.					V
2.8.Preferencia por la Radio.	En aumento; existe variada y muy buena programación.				V	
2.9.Preferencia Audiovisual.	En aumento, según las posibilidades y las opciones presentadas.				V	
2.10.Importancia de la Continuidad-Información.	Elevada, bajo un estilo tipo documental impreso y/o coleccionable.					V
2.11.Orientación Vocacional de los Profesionales.	Hacia la diversidad, complementando la formación base.					V

3. Factor Político :

Variables	Tendencia	Impacto				
		1	2	3	4	5
3.1.Integración Latinoamericana.	Hacia un conjunto de acuerdos.			V		
3.2.Debate Político.	No hay consenso para emplearlo como medio de intercambio de ideas y opiniones.					V

4. Factor Gubernamental :

Variables	Tendencia	Impacto				
		1	2	3	4	5
4.1.Desarrollo Regional	Creciente, descentralizado y propio.				V	
4.2.Ley del Ejercicio del Periodismo	Hacia un consenso para ser aprobada.					V

5. Factor Producción :

Variables	Tendencia	Impacto				
		1	2	3	4	5
5.1.Disponibilidad de Distribuidores	No lo sé.				V	
5.2.Disponibilidad Personal Redacción-Edición	No lo sé.					V

5.3.Suministro de Papel.	Sin contratiempos.	V
5.4.Suministro de Tinta.	Sin contratiempos.	V
5.5.Suministro de Láminas.	Sin contratiempos.	V

6. Factor Relaciones-Empresa :

Variables	Tendencia	Impacto				
		1	2	3	4	5
6.1.Con Universidades, Museos, Bibliotecas, Asociaciones Benéficas, etc.	No lo sé.					V
6.2.Con Empresas de la actividad Bancaria, Comercial, Medios, Servicios, Manufacturas, etc.	No lo sé.					V
6.3.Con Gobernación, Alcaldía, Asociación de Vecinos, etc.	No lo sé.					V
6.4.Con Cámara Comercio de cada País, Embajada, etc.	No lo sé.					V
6.5.Con Agencias de Noticias, Corresponsales de Prensa, etc.	No lo sé.					V

7. Factor Imagen-Producto :

Variables	Tendencia	Impacto				
		1	2	3	4	5
7.1.Tradición.	Muy arraigada.					V
7.2.Innovación.	Importante, al referirse a la calidad del Atlas en contenido e impresión.					V
7.3.Aporte Social.	Muy considerado como consecuencia de la entrega semanal del Atlas.					V
7.4.Tribuna Abierta.	Participativa, pero principalmente hacia la denuncia. Ej: Correo del Pueblo.					V
7.5.Medio Informativo.	De muy amplia información y profundidad.					V
7.6.Medio Comercial.	Avisos muy resaltantes hasta el punto de atenuar los artículos y noticias que lo acompañan.					V
7.7.Medio Cultural.	Artículos interesantes y profundos, pero relegados a compartir el cuerpo con los avisos económicos y de sucesos; no existe un elemento delimitador y/o diferenciador.					V

8. Factor Opinión-Producto :

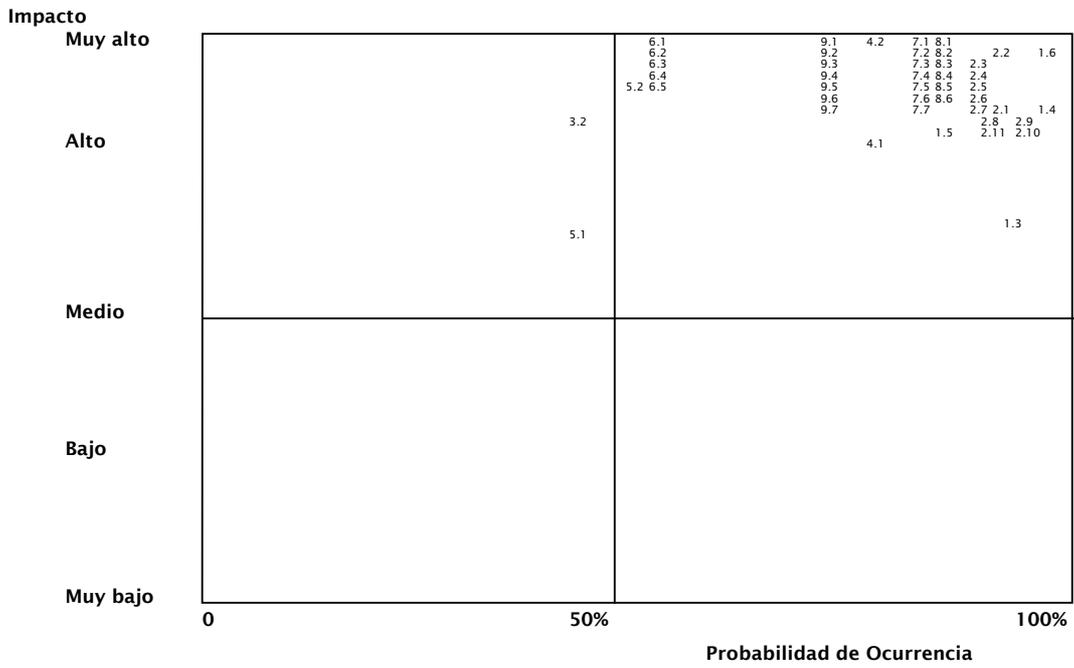
Variables	Tendencia	Impacto				
		1	2	3	4	5
8.1.Estilo de Presentación	Muy encasillado; con un tamaño de letra que requiere afinar la vista y en ocasiones se presenta con distorsión.					V

8.2.Rasgo diferenciador a simple vista.	Estilo sobrio, sin empleo del color como ayuda visual que permita captar la real magnitud (imagen, proporción) del hecho.	V
8.3.Estímulo a la lectura.	Desde el punto de vista de diseño gráfico, presenta pocas páginas que enfoquen la idea de diseño actual o aspecto diferenciador que estimule la lectura.	V
8.4.Estímulo a la compra.	Las páginas de portada en cada cuerpo son poco adecuadas al gusto visual de la mayoría de los clientes; esto sin pretender una presentación de colores llamativos.	V
8.5.Presentación de relación Cultural-Comercial.	Debería existir una especie de delimitador entre avisos comerciales y ciertos artículos de tipo cultural-opinión.	V
8.6.El Cuerpo Cultural.	Temas muchas veces profundos, sin complementarlos con opciones más regionalistas.	V

9. Factor Económico :

Variables	Tendencia	Impacto				
		1	2	3	4	5
9.1.Inflación.	Elevada, pronósticos del 50%.					V
9.2.Liquidez.	Al aumento, pero restringida a través de la emisión de bonos y papeles públicos.				V	
9.3.Base Monetaria.	Ampliada a través del restablecimiento de la confianza en el sistema bancario y financiero.				V	
9.4.Tasa de Interés.	Hacia la baja; con el fin de estimular la solicitud de crédito.				V	
9.5.Desempleo.	Elevado, pronósticos sobre el 17%.				V	
9.6.Nivel de Salarios.	Hacia incrementos por decreto.				V	
9.7.Impuestos.	Mayor recaudación y fiscalización de la evasión.			V		

Matriz de Impacto Vs. Ocurrencia



SUPOSICIONES PARA LAS VARIABLES A MEDIANO PLAZO (5 años)

1. Factor Tecnológico :

Variables	Optimista	Medio	Pésimo
1.3.Digitalización de Imagen	Alta resolución, miles de colores	Alta resolución, cientos de colores.	Alta resolución a blanco y negro.
1.4.Aplicaciones en Multimedia.	Hacia video, sonido y computación.	Hacia video y computación.	Hacia sonido y computación.
1.5.Equipos para Edición Computarizada.	Elevada velocidad y nitides.	Elevada nitides.	Baja nitides y elevada velocidad
1.6.Paquetes para Edición Computarizada	Orientado hacia el diseño gráfico computarizado.	Hacia el cortar-pegar y elevada capacidad zoom.	Orientado hacia el cortar-pegar.

2. Factor Social

Variables	Optimista	Medio	Pésimo
2.1.Crecimiento Demográfico.	Controlado en los niveles bajos.	Estable en los niveles bajos.	Descontrolado en los niveles bajos.
2.2.Inclinación hacia la participación social.	Menos denuncias y más opinión pública.	Denuncias y opinión pública.	Únicamente denuncias.
2.3.Nivel de Educación.	En aumento con menos fallas.	En aumento con las mismas fallas.	En aumento con más fallas.
2.4.Nivel Cultural.	Elevado y acorde a cada nivel.	Menos reservado.	Más reservado.
2.5.Interés por Aprender-Conocimiento.	En aumento.	Estable.	En declinación.
2.6.Abstención a Tecnología.	Bajo.	Estable.	En declinación.
2.7.Preferencia por la Lectura.	En aumento.	Estable.	En declinación.
2.8.Preferencia por la Radio.	En aumento.	Estable.	En declinación.
2.9.Preferencia Audiovisual.	En aumento.	Estable.	En declinación.
2.10.Importancia de la Continuidad-Información.	En aumento.	Estable.	En declinación.
2.11.Orientación Vocacional de los Profesionales.	En aumento.	Estable.	En declinación.

3. Factor Político

Variables	Optimista	Medio	Pésimo
3.2.Debate Político.	Aparecen ejemplos.	Predisposición hacia un consenso	Sin tomar en cuenta.

4. Factor Gubernamental

Variables	Optimista	Medio	Pésimo
3.2.Ley del Ejercicio del Periodismo.	Aprobada	No aprobada.	En discusión.

5. Factor Producción

Variables	Optimista	Medio	Pésimo
5.1.Disponibilidad de Distribuidores	Elevada.	Los necesarios.	Escasa.
5.2.Disponibilidad Personal Redacción-Edición	Elevada, con destreza y creatividad.	Los necesarios, pero muy creativos.	Escasa, con destreza y creatividad.

6. Factor Relaciones-Empresa

Variables	Optimista	Medio	Pésimo
6.1.Con Universidades, Museos, Bibliotecas, Asociaciones Benéficas, etc.	Muy buenas.	Buenas.	Aceptables.
6.2.Con Empresas de la actividad Bancaria, Comercial, Medios, Servicios, Manufacturas, etc.	Muy buenas.	Buenas.	Aceptables.
6.3.Con Gobernación, Alcaldía, Asociación de Vecinos, etc.	Muy buenas.	Buenas.	Aceptables.
6.4.Con Cámara Comercio de cada País, Embajada, etc.	Muy buenas.	Buenas.	Aceptables.
6.5.Con Agencias de Noticias, Corresponsales de Prensa, etc.	Muy buenas.	Buenas.	Aceptables.

7. Factor Imagen-Producto

Variables	Optimista	Medio	Pésimo
7.1.Tradición.	Elevada.	Buena.	Aceptable.
7.2.Innovación.	Elevada.	Buena.	Aceptable.
7.3.Aporte Social.	Elevada.	Buena.	Aceptable.
7.4.Tribuna Abierta.	Mayor Opinión.	Opinión-denuncia.	Denuncia.
7.5.Medio Informativo.	Elevada.	Buena.	Aceptable.
7.6.Medio Comercial.	Avisos resaltantes y artículos destacados.	Avisos resaltantes y artículos aparte.	Principalmente avisos resaltantes.
7.7.Medio Cultural.	Mayor amplitud.	Cierta diversidad.	Sin cambios.

8. Factor Opinión-Producto

Variables	Optimista	Medio	Pésimo
8.1.Estilo de Presentación.	Le agrada.	Aceptable	No le agrada.
8.2.Rasgo diferenciador a simple vista.	Lo percibe.	Aceptable	No lo percibe.
8.3.Estímulo a la lectura.	Lo percibe.	Aceptable	No lo percibe.
8.4.Estímulo a la compra.	Lo percibe.	Aceptable	No lo percibe.
8.5.Presentación de relación Cultural-Comercial.	Le agrada.	Aceptable	No le agrada.
8.6.El Cuerpo Cultural.	Le agrada.	Aceptable	No le agrada.

9. Factor Económico

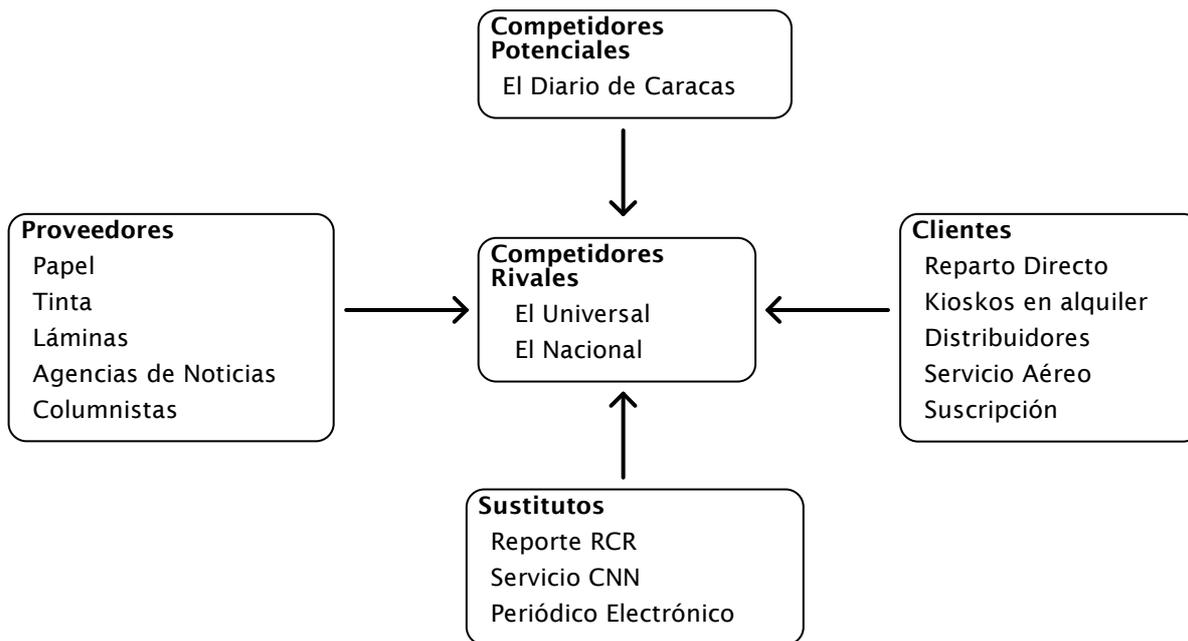
Variables	Optimista	Medio	Pésimo
9.1.Inflación.	30%	50%	80%
9.2.Liquidez.	Menos restringida.	Mantenida.	Más restringida.
9.3.Base Monetaria.	Ampliada.	Mantenida.	Mermada.
9.4.Tasa de Interés.	Más bajas.	Mantenidas.	Más altas.
9.5.Desempleo.	13%	17%	20%
9.6.Nivel de Salarios.	Aumentados y estable el nivel de vida.	No aumentados, pero estable nivel de vida.	No aumentados y disminuye el nivel de vida.

Análisis del Sector

Sector : Medio de Información - Impreso - Prensa.

Segmento : Información General - Noticias - Opinión - Nivel Socioeconómico ABCD.

ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR



Fuerzas Competitivas del Sector Información-Prensa-Nivel ABCD.

FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

1. Competidores Potenciales :

Factores

1. Barreras de ingreso. Relativamente bajas porque la incidencia de las economías de escala, curva de aprendizaje y requisitos de capital son pequeñas; más bien, la mayor persuasión contra el ingreso al sector proviene de la diferenciación del producto y el acceso a los canales de distribución.
- 1.1. Diferenciación del producto. El periódico El Universal sustenta una sólida imagen de tradición, medio de amplia y profunda información, y enlace de información del país con el mundo.
- 1.2. Economía de escala. La mayor incidencia del volumen fabricado en el costo unitario se presenta desde la función de redacción (acceso a las fuentes de la información) hasta el proceso fotográfico (grabar cada página sobre una lámina de metal pre-sensibilizada). Una vez que las láminas están montadas en los rodillos de la rotativa offset, la incidencia del volumen es menor y principalmente sobre el costo de los insumos papel y tinta. Por lo tanto, la economía de escala es muy importante para las primeras fases de elaboración del producto.
- 1.3. Requisitos de capital. Los mayores requisitos de capital se ubican en los equipos de computación para la edición del periódico, equipos para fotocomposición y proceso fotográfico, la rotativa offset y medios para la distribución. Estos activos fijos, en su mayoría, son muy especializados hacia el sector.
- 1.4. Acceso a los canales de distribución. Los canales de distribución tienden a ser limitados y los mismos para todos los productos a nivel de menudeo.
- 1.5. Desventajas en costos independientes de las economías de escala. Las empresas establecidas en el sector no tienen ventajas independientes de la economía de escala, principalmente porque la declinación de los costos unitarios como consecuencia de la experiencia acumulada es poco significativa, más bien está en función de equipos especializados.
2. Reacción esperada. Muy fuerte para hacer difícil la permanencia en el sector para el que ingresa, debido al lento crecimiento con posibles expectativas en el futuro de declinación de la demanda y su condición de sector fragmentado.

2. Competidores Rivales :

Factores

1. Barreras de salida. Altas ante una mayoría de activos especializados y elevados costos fijos de salida en lo referente a los contratos laborales.
2. Competidores igualmente Pareciera que ambos competidores realizan esfuerzos, y disponen de recursos, para mantener y/o ubicar un nivel de liderazgo en el

- | | |
|---|---|
| equilibrados. | segmento del sector. |
| 3. Costos fijos elevados o de almacenamiento. | Los elevados costos fijos y su limitado uso diario, presionan para que las rotativas fabriquen a plena capacidad. Además, la importancia de los insumos (papel y tinta) en el procesos de fabricación y su baja participación en el valor agregado en relación al costo de almacenamiento, presionan a las empresas a llevar la capacidad al punto de equilibrio. |
| 4. Crecimiento lento del sector industrial. | Existe una fuerte competencia por la participación del mercado propia de un sector fragmentado y maduro. Además, las altas expectativas de crecimiento de la prensa regional restan una importante participación a la prensa de distribución nacional. |
| 5. Intereses estratégicos elevados. | El lograr y mantener la imagen de líder en la prensa de distribución nacional y del país para el mundo, pareciera que es el interés de los competidores rivales. |

3. Presión de Sustitutos :

Sustitutos

- | | |
|--|--|
| 1. Radio y Medios Audiovisuales | Existe una intensa presión de los sustitutos, principalmente radio y televisión, por las facilidades y la variedad de opciones. |
| 2. Un Periódico Electrónico podía ser un sustituto potencial; o más bien, un complemento al periódico tradicional. | Una vez que el periódico está cargado en un equipo computarizado y es posible editarlo a través de un paquete adecuado, se podría pensar en la distribución de este Periódico Electrónico por vía telefónica (modem) a clientes como : corporaciones, hoteles, empresas y clientes que dispongan de un PC y modem. El contrato anual se establecería según la cantidad de accesorios vendidos para almacenar la información por cada PC y la cantidad de personal que dispondrán del producto. |

4. Poder Negociador de los Compradores :

Compradores

- | | |
|---------------------------|--|
| 1. El público en general. | El poder de quienes son los compradores consiste en su inclinación a adquirir el producto que cubre sus necesidades de información a un costo aceptable. |
|---------------------------|--|

5. Poder Negociador de los Proveedores :

Proveedores

- | | |
|---|--|
| 1. Proveedores de papel, tinta y láminas. | Estos insumos son muy importantes para la elaboración del periódico y existen excelentes relaciones con los proveedores. |
|---|--|

GRUPOS ESTRATEGICOS

Grupos

- 1.El Universal.

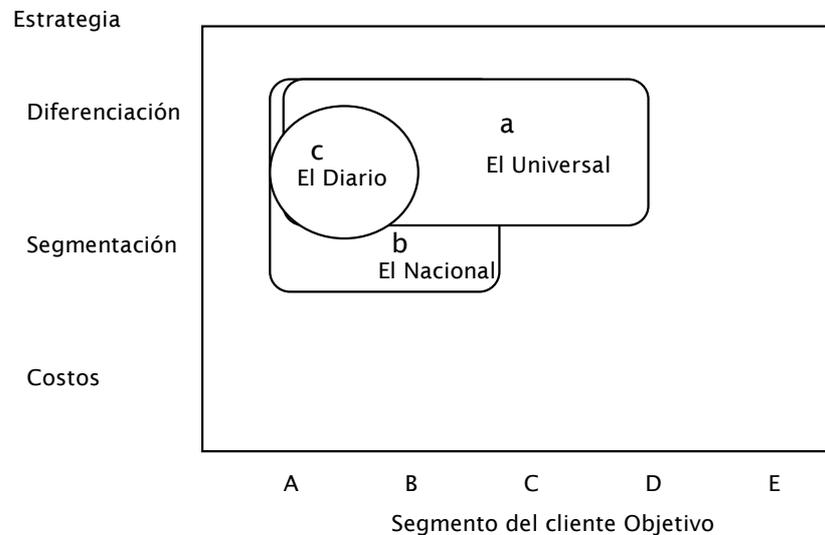
Desde sus inicios su posicionamiento es el de un periódico que informa con exactitud y veracidad, de amplia cobertura informativa, noticias internacionales y científicas; y actualmente, con base en una imagen y estilo tradicional, orientado hacia un amplio espectro de niveles socioeconómicos (ABCD) y adultos conservadores. Estampas, su revista encartada los domingos, está dirigida hacia lectores adultos, principalmente la mujer, pero con algunos artículos para ambos sexos.

La empresa cuenta con un buen sistema de suministro de insumos (papel y tinta), una excelente rotativa tipo offset, un equipo computarizado para la carga de información y el proceso de fotocomposición, y diversos canales de distribución.

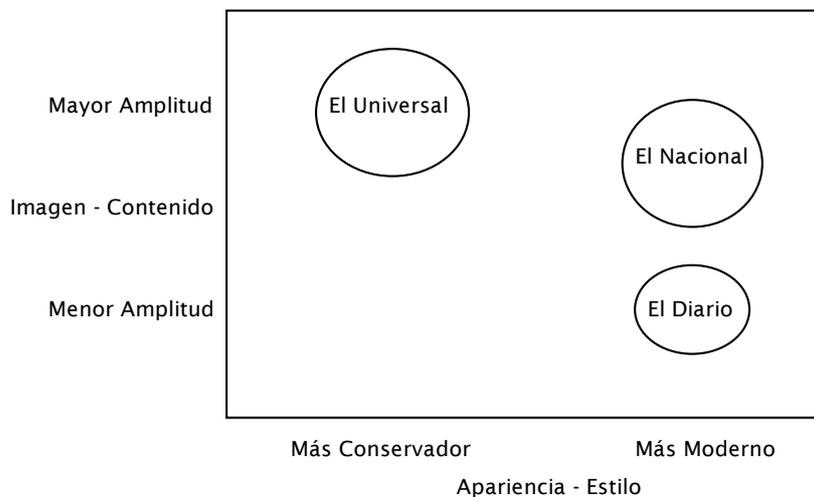
Actualmente realiza un tiraje diario de 250.000 periódicos de los cuales se venden 125.000, el resto se almacena para la venta como ejemplares anteriores. Este periódico es el de mayor circulación en el país para el segmento del mercado en estudio.
- 2.El Nacional.

Presenta un posicionamiento de periódico con imagen moderna, cultural, orientado hacia los niveles socioeconómicos altos (AB y C alto) y adultos contemporáneos. Su revistas encartada los domingos, Feriado, es a color en un buen papel y está dirigida hacia los adultos jóvenes únicamente.
- 3.El Diario de Caracas.

Su posicionamiento es elitesco, cultural, orientado hacia los niveles socioeconómicos altos (AB).



Gráfica de Grupos Estratégicos y de la Rivalidad entre Grupos



Mapa de Grupos Estratégicos Imagen-Contenido Vs. Apariencia-Estilo

FRAGMENTACION DEL SECTOR INDUSTRIAL

Causas

- | | |
|--|--|
| 1. Barreras generales de ingreso bajas. | Esta es la razón por la cual el sector está tan poblado de empresas para satisfacer las diversas preferencias de los clientes. |
| 2. Ausencia de economías de escala por curva de experiencia. | No existe una reducción significativa del costo unitario por una mayor experiencia en la elaboración del periódico. Es posible alcanzar economías de escala en el tiraje diario, y la mayor incidencia en la reducción del costo unitario se refleja en los procesos necesarios para la edición del periódico e impresión en láminas de metal pre-sensibilizada. |

- | | |
|--|--|
| 3. Costos de transporte elevados. | Como se trata de un periódico de distribución nacional, el costo de transporte es elevado; por esta razón, la distribución al mayoreo no sólo es realizada por la empresa sino que también es entregada a particulares. |
| 4. Costos de inventarios elevados y fluctuaciones erráticas de las ventas. | Ante una considerable proporción de demanda errática en relación a la demanda total y con unos elevados costos de almacenamiento, el aprovechar la capacidad de la planta y las economías de escala del proceso de producción es una decisión de mucho riesgo y debe estar fundamentada, tanto en la certeza de la demanda frecuente, como en una muy probable estimación de la demanda ocasional. |
| 5. Diversas necesidades del mercado. | Las necesidades y preferencias de información en cuanto a contenido, amplitud y temas diversos, es nada uniforme por referirse a una demanda conformada por varios niveles socioeconómicos y de ubicación a nivel nacional. |
| 6. Alta diferenciación del producto, y también, con base en la imagen. | Para el sector en estudio, una alta diferenciación con una fuerte base en la imagen impone límites a la cobertura del producto a nivel nacional; ya que una amplia cobertura de distribución puede ser incongruente con una imagen de exclusividad. |
| 7. Alta barreras de salida. | Las empresas rivales bajo el segmento en estudio no corren riesgo de tomar una posición marginal ante el competidor potencial, a pesar que está apoyado por la publicidad en un medio masivo. Más bien, el riesgo de tender hacia una posición marginal en el mercado es mayor para el competidor potencial, porque el posicionamiento y recursos de las empresas rivales es muy elevado. |

TRANSICIÓN A LA MADUREZ DEL SECTOR INDUSTRIAL

Cambios

- | | |
|--|--|
| 1. Mayor competencia por la participación en el mercado ante la disminución del crecimiento. | Con una demanda de lectores satisfecha, bajo las características actuales, y con excedentes en la oferta, se observa una disminución en el crecimiento del sector que presiona por una competencia hacia adentro del sector atacando la participación de las demás empresas. |
| 2. La competencia suele cambiar hacia un énfasis mayor en el costo y servicio. | La competencia en este segmento del sector prensa está muy orientada hacia el servicio, tal es el caso de la línea N de El Nacional, El Atlas de El Universal y La Revista Corpus de El Diario de Caracas; sin embargo, se observa que una importante atención al costo por parte de El Nacional porque presenta menos hojas por cuerpo. |
| 3. Aumenta cada vez más la venta a clientes repetitivos y experimentados. | La venta de periódicos presenta una importante aleatoriedad en los días hábiles y una tendencia a lectores frecuentes los fines de semana. Tanto los clientes frecuentes como ocasionales tienden a estabilizar sus compras ante el hábito formado. |

- | | |
|--|---|
| 4. Es difícil conseguir nuevas mejoras del producto. | Está presente una limitada habilidad para agregar cambios al producto, por el aumento de los costos y el riesgo característico en un sector maduro. Aunque la línea N y el Atlas, significan un importante valor agregado al producto de tipo permanente y temporal, respetivamente. |
| 5. Las utilidades del sector tienden a disminuir, pero aumenta el poder de los distribuidores. | La disminución de flujos de efectivo tiende a estar presente como consecuencia del lento crecimiento, los costos por abarcar una mayor participación del mercado del competidor y la precaución frente a las incertidumbres en la formulación de las estrategias necesarias. En estas condiciones, aumenta el poder de los distribuidores para negociar su participación en el negocio. |

DECLINACION DE LA DEMANDA EN EL SECTOR INDUSTRIAL

Causas

- | | |
|---|--|
| 1. Cambios demográficos | Pareciera que existe una fuerte tendencia hacia la reducción del incremento del tamaño del grupo de compradores del periódico en relación a la tendencia en sentido inverso del decremento del grupo. El origen de esto, pudiera ser, el alto índice de deserción en la educación en todos los niveles de formación, junto con la fuerte aceptación de medios masivos como la televisión y la radio, en relación inversa al poder de motivación de la prensa hacia la lectura. |
| 2. Cambios de las necesidades y preferencias de los consumidores. | Una de las mayores necesidades en la actualidad es la disponibilidad de tiempo para llevar a cabo todo lo deseado con los recursos disponibles y bajo las circunstancias presentes. Sin embargo, la necesidad de información se presenta a todo nivel social, junto con la necesidad de saber, de adquirir conocimiento, para desenvolverse en la sociedad y el mercado, e inclusive como proceso de formación social. |
| 3. Situación económica de la mayoría de los consumidores. | Actualmente en la economía del país existe la tendencia a una situación de estanflación, inflación sin crecimiento económico, que restringe la disponibilidad de dinero para adquirir muchos de los productos habitualmente comprados. |

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Oportunidades

1. Aunque presenta bajas barreras de ingreso y altas barreras de salida, el sector está en transición a la madurez; por lo cual, la entrada de otro fuerte competidor es poco probable.
2. La mayor parte de la población venezolana es menor de 30 años, existe una elevada demanda de centros de educación universitaria y una fuerte tendencia social en todos los niveles hacia la necesidad de

Amenazas

1. La existencia de medios de comunicación con una disponibilidad de recursos más eficientes para informar según la dinámica de vida en la actualidad.
2. Existe una tendencia hacia la declinación para la prensa de distribución nacional ante el crecimiento de la prensa regional.

información. Esto es relevante si el periódico quisiera llegar a cubrir las necesidades de información para esta demanda latente a nivel nacional.

3. La escasa abstención a la tecnología por parte de las nuevas generaciones de lectores y su mayor predisposición a emplear un PC.

DEBILIDADES Y FORTALEZAS

Debilidades

1. El periódico presenta la información a través de un único recurso, la escritura; mientras que las imágenes son de apoyo.
2. El producto informa sobre lo ocurrido principalmente el día anterior o momentos antes de la impresión del periódico.
3. La información presentada en el periódico es susceptible a ser influenciado por la opinión parcializada de quien escribe la noticia.

Fortalezas

1. El periódico es un medio barato de tomar el pulso al mercado y obtener un panorama del acontecer nacional e internacional.
2. El producto informa sobre lo ocurrido y permite anexarle : análisis, interpretaciones y respuestas de diversas fuentes.
3. Además de las noticias sobre los hechos ocurridos, el periódico permite reunir un amplio espectro de opiniones y puntos de vistas diferentes sobre un mismo tema.
4. A diferencia de otros medios de comunicación, no requiere por parte del cliente de un equipo receptor de la información; sino del periódico, la disponibilidad de tiempo y saber leer. Por lo tanto, puede ser empleado en lugares muy reconditos, siempre que se dispongan de los canales de distribución adecuados para entregarlo al cliente.
5. Una vez que el periódico está editado y grabado por página en láminas de metal pre-sensibilizada, la única restricción para producir en gran escala es la demanda adecuada; ya que la empresa cuenta con una excelente rotativa, buena disponibilidad de insumos y variados canales de distribución.
6. Cuenta con una sólida posición como prensa de distribución nacional y con los canales necesarios.

Escenarios del Sector

Sector : Medio de Información - Impreso - Prensa.

Segmento : Información General - Noticias - Opinión - Nivel Socioeconómico ABCD.

VARIABLES DE ESCENARIO

Variables de Escenario

1.Demanda de Lectores Ocasionales.	Incluye lectores eventuales que adquieren el periódico por una necesidad temporal o ante una promoción que les interese.
2.Demanda de Lectores Frecuentes.	Abarca los lectores que adquieren el periódico todos los días porque cubre muchas de sus necesidades de información.
3.Crecimiento de Lectores Potenciales.	Representa las personas que son lectores latentes y una vez que se les ofrece un periódico que cubre el tipo de información que requieren pasan a ser lectores ocasionales o frecuentes.
4.Crecimiento de Lectores Conservadores.	Indica el incremento de los lectores que tienen preferencia por el periódico tal como está, sin muchos cambios.
5.Ampliación de los Canales de Distribución.	Implica extender e incorporar nuevos canales de distribución para el periódico.
6.Presión para enfocarse hacia la divulgación del conocimiento y la generación de cambio social.	Enfoca la demanda de los clientes por disponer de un medio que exprese los intereses y deseos comunes en la sociedad y sea vocero de fuentes de conocimiento formal e informal.
7.Necesidad de conformar un medio sinérgico de información.	Diagnóstico de la demanda de un medio barato para los lectores que oriente esfuerzos integrados hacia aspectos, si se quiere excluyentes entre si, como son: <ul style="list-style-type: none">• Medio informativo, cultural, comercial, educativo, de participación social y forjador de valores.• Medio de relación entre industria y universidad.• Medio de intercambio de opiniones de diversas fuentes pero abocadas hacia algún tema común, como ejemplo : la actual crisis del país. Donde puedan emitirse puntos de vista y opiniones, pero sin considerarlas posiciones definitivas; con lo cual no se sancionaría el expresar opiniones equivocadas y se podrían aclarar ideas preconcebidas.

FACTORES CAUSALES

Variables de Escenario

1.Demanda de Lectores Ocasionales.

Factores Causales

Factor Social :

Interés por Aprender-Conocimiento.
Nivel de Educación y Abstención a la Tecnología.
Preferencia por la Lectura, Radio y Medio Audiovisual.
Importancia de la Continuidad-Información.

Factor Imagen-Producto :

Innovación y Aporte Social.

Factor Económico :

Inflación y Desempleo.

2.Demanda de Lectores Frecuentes.

Factor Social :
Inclinación hacia la Participación Social.
Nivel Cultural y Nivel de Educación.
Preferencia por la Lectura.

Factor Imagen-Producto :
Tradición y Tribuna Abierta.
Medio Informativo, Comercial y Cultural.

Factor Económico :
Inflación, Liquidez y Nivel de Salarios.

3.Crecimiento de Lectores Potenciales.

Factor Tecnológico :
Aplicaciones en Multimedia.
Equipos Y Paquetes para Edición Computarizada.

Factor Social :
Crecimiento Demográfico.
Nivel de Educación,
Abstención a Tecnología.
Preferencia por la Lectura, Radio y Medio Audiovisual.
Interés por Apender Conocimiento.
Orientación Vocacional de los Profesionales.
Importancia de la Continuidad-Información.

Factor Imagen-Producto :
Innovación y Aporte Social.

Factor Opinión-Producto :
Estímulo a la lectura y a la compra.
El Cuerpo Cultural y Estilo de Presentación.
Rasgo diferenciador a simple vista.

Factor Económico :
Inflación, Liquidez y Nivel de Salarios.

4.Crecimiento de Lectores Conservadores.

Factor Social :
Crecimiento Demográfico.
Nivel Cultural y Nivel de Educación.
Importancia de la Continuidad-Información.
Inclinación hacia la Participación Social.

Factor Imagen-Producto :
Tradición y Tribuna Abierta.
Medio Informativo, Comercial y Cultural.

Factor Opinión-Producto :
Presentación de relación Cultural-Comercial.
El Cuerpo Cultural.

Factor Económico :
Inflación, Liquidez y Nivel de Salarios.

5.Ampliación de los Canales de Distribución.

Factor Social :
Crecimiento Demográfico y Preferencia por la Lectura.

Factor Relaciones-Empresa : todos

	Factor Producción : todos
	Factor Económico : Inflación, Liquidez y Nivel de Salarios.
6.Presión para enfocarse hacia la divulgación del conocimiento y la generación de cambio social.	Factor Social : todos Factor Político : todos Factor Económico : Inflación, Liquidez, Desempleo y Nivel de Salarios.
7.Necesidad de conformar un medio sinérgico de información.	Factor Social : todos Factor Político : todos Factor Gubernamental : todos Factor Relaciones-Empresa : todos Factor Imagen-Producto : todos Factor Económico : Inflación, Liquidez y Nivel de Salarios.

SUPOSICIONES PARA LAS VARIABLES DE ESCENARIO

Variables de Escenario	Optimista	Medio	Pésimo
1.Demanda de Lectores Ocasionales.	Alta y orientada hacia promociones y mejoras innovadoras en el periódico.	Estable sin incorporar promociones y mejoras innovadoras	Baja a pesar de los esfuerzos por incorporar promociones y mejoras innovadoras.
2.Demanda de Lectores Frecuentes.	Alta y con una preferencia inquebrantable por el periódico.	Baja, pero con una preferencia inquebrantable por el periódico.	Baja y tiende a preferir el producto de la competencia.
3.Crecimiento de Lectores Potenciales.	Significativa en respuesta a las innovaciones incorporadas en el periódico.	Significativa sin necesidad de incorporar innovaciones al periódico	Nada significativa a pesar de las innovaciones incorporadas.
4.Crecimiento de Lectores Conservadores.	Apreciable.	Estable.	Decrecimiento.
5.Ampliación de los Canales de Distribución.	Es necesario ampliar los canales existentes, y crear nuevos y novedosos canales.	Sólo es necesario ampliar los canales existentes.	No es necesario.

6.Presión para enfocarse hacia la divulgación del conocimiento y la generación de cambio social.	Se vislumbra una fuerte presión de los clientes por un periódico enfocado hacia esos aspectos.	Es nada significativa una presión hacia un enfoque de ese tipo.	Parece que no les importa estos aspectos en un periódico.
7.Necesidad de conformar un medio sinérgico de información.	Se diagnostica una fuerte iniciativa para emplear el periódico como un activo medio de intercambio y participación.	Se prevee una respuesta dispersa y nada rentable en cuanto a imagen y utilidades.	Consideran inútil conformar un periódico de este tipo.

CONSISTENCIA DE LAS SUPOSICIONES

	3.1.	3.2.	3.3.		4.1.	4.2.	4.3.		1.1.	1.2.	1.3.	2.1.	2.2.	2.3.
1.1.	V	V		6.1.	V	V		V	V	V		V	V	V
1.2.		V	V	6.2.		V	V	V		V	V	V	V	V
1.3.			V	6.3.		V	V	V		V		V	V	V
				7.1.	V	V		V	V			V	V	V
				7.2.		V	V	V		V	V	V	V	V
				7.3.		V		V		V		V	V	V

	1.1.	1.2.	1.3.	2.1.	2.2.	2.3.	6.1.	6.2.	6.3.	7.1.	7.2.	7.3.
5.1.	V			V			V			V		
5.2.		V			V		V			V		
5.3.		V	V		V	V		V	V		V	V

ESCENARIOS

VARIABLES DE ESCENARIO	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2
	"El pronóstico de la demanda latente y las preferencias de los clientes presionan a realizar innovaciones y mejoras en el producto"	"La demanda es regularmente estable sin necesidad de innovar".
1.Demanda de Lectores Ocasionales.	Alta y orientada hacia promociones y mejoras innovadoras en el periódico.	Estable sin incorporar promociones y mejoras innovadoras
2.Demanda de Lectores Frecuentes.	Baja y tiende a preferir el producto de la competencia.	Baja, pero con una preferencia inquebrantable por el periódico.
3.Crecimiento de Lectores Potenciales.	Significativa en respuesta a las innovaciones incorporadas en el periódico.	Significativa sin necesidad de incorporar innovaciones al periódico Estable.
4.Crecimiento de Lectores Conservadores.	Decrecimiento.	
5.Ampliación de los Canales de Distribución.	Es necesario ampliar los canales existentes, y crear nuevos y novedosos canales.	No es necesario.
6.Presión para enfocarse hacia la divulgación del conocimiento y la generación de cambio social.	Se vislumbra una fuerte presión de los clientes por un periódico enfocado hacia esos aspectos.	Es nada significativa una presión hacia un enfoque de ese tipo.
7.Necesidad de conformar un medio sinérgico de	Se diagnostica una fuerte iniciativa para emplear el	Se prevee una respuesta dispersa

información.

periódico como un activo
medio de intercambio y
participación.

y nada rentable en
cuanto a imagen y
utilidades.

ANALISIS DE LOS ESCENARIOS

	ESCENARIO 1		ESCENARIO 2
	"El pronóstico de la demanda latente y las preferencias de los clientes presionan a realizar innovaciones y mejoras en el producto"		"La demanda es regularmente estable sin necesidad de innovar".
Estructura Futura del Sector Industrial.	Igual que el actual.	El Universal incursiona en el Periódico Electrónico como complemento al producto actual y posible sustituto.	Igual que el actual.
Atractivo Estructural.	Igual que ahora.	Se abren nuevas posibilidades.	Igual que ahora.
Fuentes de Ventaja Competitiva	Mayor diferenciación del producto y con aceptación a nivel nacional.	Mayor diferenciación al disponer de un producto complementario de aceptación a nivel nacional.	Sin cambios.
Comportamiento Competidor	Busca incluir mejoras semejantes en su producto.	Entrar con un producto semejante.	Mantiene las estrategias actuales.

1994

rdolinski