

Universidad Estatal a Distancia
Vicerrectoría Académica
Sistema de Estudios de Posgrado
Maestría en Administración de Medios de Comunicación

Diversificación de medios en Costa Rica: análisis de casos y propuesta de
diversificación para el periódico *El Coronadeño Hoy*

Proyecto final de graduación sometido a la consideración del tribunal examinador
de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación, con énfasis en
Administración de Medios de Comunicación para optar al grado de:

Magíster

por

Guadalupe Rojas Víquez
Alexandra Valverde Hernández

San José, Costa Rica
Julio, 2014

Acta



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
Escuela de Ciencias de la Administración
Sistema de Estudios de Posgrado
Maestría en Administración de Medios de Comunicación



ACTA DE PRESENTACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN **ACTA N° 10-2014**

Sesión del Tribunal Examinador, celebrada el martes 29 de julio del 2014, con el objeto de recibir el informe oral de las estudiantes **Guadalupe Máyela Rojas Víquez**, cédula **110290630** y **Alexandra María Valverde Hernández**, cédula **110430367**, quienes se acogen al Reglamento del Sistema de Estudios de Posgrado, bajo la modalidad de Trabajo Final de Graduación para optar al grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación. Están presentes los siguientes miembros del tribunal:

Coordinadora de Carrera
(Quien Preside)

Máster Margoth Mena Young

Margoth Mena Young
1870804

Representante
Decano
Sistema Estudios de Posgrado

Máster Rosario González Brenes

Rosario González Brenes
203260779

Representante
Director
Escuela de Ciencias de la Administración

Máster Yorleny Chavarría Bolaños

Yorleny Chavarría Bolaños
2-480-505

Director de TFG

Máster Ana Victoria Guevara Ruíz

Ana Victoria Guevara Ruíz
1-677-680

Lector

Máster Jorge Robert Lara

Jorge Robert Lara
1544 313

ARTÍCULO 1

La presidente del tribunal informa que el expediente de las postulantes contiene todos los documentos de rigor y además declara que cumplen con todos los requisitos del plan de estudios correspondiente, se solicita que procedan a realizar la exposición.

ARTÍCULO 2

Las postulantes hacen la exposición de su trabajo titulado: **“Diversificación de medios en Costa Rica: análisis de casos y propuesta de diversificación para el periódico El Coronado Hoy”**

ARTÍCULO 3

Terminada la disertación, los miembros del tribunal examinador interrogaron a las postulantes, durante el tiempo reglamentario y, una vez concluido el interrogatorio, el tribunal se retiró a deliberar.

ARTÍCULO 4

El Tribunal le confiere al trabajo la calificación de:

Aprobado () No Aprobado () Aprobado con distinción (X)

Recomienda además _____

ARTÍCULO 5

La presidente del tribunal comunica a las postulantes el resultado de la deliberación. Las declara acreedoras del grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación. Se les indica realizar los trámites para presentarse al acto público de juramentación, al que serán oportunamente convocadas. Se da lectura al acta que firman los miembros del tribunal y las postulantes a las _____ horas.

Postulante: Guadalupe Rojas Viquez

Cédula: 1-1029-636

Postulante: Alexandra Vallera Henríquez

Cédula: 110430367

Dedicatoria

Alexandra Valverde

Este trabajo culmina un proceso largo, pero lleno de satisfacciones, que da como resultado la transformación en una mejor persona y mejor profesional.

Gracias a Dios por darme la capacidad para, al fin, terminar este viaje.

Dedico este nuevo logro a mi mamá Alba y mi papá Marvin, por apoyarme siempre, ser mi ejemplo, por darme el soporte económico y darme una palabra de aliento cuando creí que no podía continuar.

A Juan José, por motivarme a ser una mejor persona y darme una dosis diaria de positivismo, fortaleza y fe en Dios.

A Guadalupe Rojas, por confiar en mí una vez más y ser mi compañera incondicional en este sueño.

Guadalupe Rojas

A Dios, por darme la salud, la voluntad y el entendimiento para culminar este proyecto.

A mi familia, especialmente a mis papás y a mi hermana Claudia, por el apoyo incondicional.

A Gabriel, por su amor, colaboración y comprensión durante este proceso.

A Alexandra, por el convencimiento para que realizáramos este proyecto, que sirvió para seguir fortaleciendo nuestra amistad.

Agradecimientos

A la profesora Ana Victoria Guevara y a don Jorge Robert, directora y lector de nuestro trabajo final de graduación, por su acertada guía e invaluable consejos.

A Edwin Luna, por su apoyo y disposición a ayudarnos.

A Luis Fernando Rojas, dueño y director del periódico *El Coronadeño Hoy*, por permitirnos generar este proyecto en su medio y por su interés en hacer uso de esta iniciativa para desarrollar sus estrategias de negocio.

A Yanancy Noguera, destacada profesional de la administración y la comunicación, por brindarnos su criterio profesional calificado y por validar nuestra propuesta.

A la Universidad de Costa Rica y a mi jefa, por concederme el tiempo y condiciones para cumplir con las responsabilidades de esta maestría.

Guadalupe Rojas

A Carlos Eduarte, Jimmy Ordóñez y a mis compañeros de ADN Radio.

Alexandra Valverde

Tabla de contenido

Dedicatoria	III
Agradecimientos.....	V
Tablas	IX
Figuras	X
Resumen.....	XII
Abstract.....	XIII
Capítulo 1. Planteamiento de la investigación.....	1
1.1. Introducción	1
1.2 Justificación	3
1.3 Enunciado del problema	5
1.4 Preguntas de investigación	6
1.5 Objetivos	7
1.6 Delimitación del tema.....	7
Capítulo 2. Marco teórico	9
2.1 Estrategia y Administración estratégica.....	9
Estrategias de participación de mercado	11
Estrategias sinérgicas	11
2.2 Técnicas de pensamiento estratégico.....	13
2.2.1 Matriz FODA	13
2.3. Estrategia de diversificación	14
2.3.1 ¿Qué es diversificación?	14
2.3.2 Evolución de la diversificación como estrategia empresarial	18
2.3.3 Los niveles de diversificación	21
Bajos niveles de diversificación.....	21
Moderados y altos niveles de diversificación.....	22
Muy altos niveles de diversificación.	22
2.3.4 ¿Por qué diversificarse?.....	23
2.3.4.1. Maximización del crecimiento	23
2.3.4.2 Dispersión de riesgo	27
2.3.4.3 Poder de mercado	28
2.3.5 Consideraciones para empresas: ventajas y desventajas de la diversificación.....	29
2.3.6 Desarrollo de una estrategia de diversificación	34
2.4. Medios de comunicación	39
2.4.1 Diversificación y empresas de comunicación	39
2.4.2. Mercado de los medios de comunicación	46
2.4.3 Otros conceptos importantes	49
2.5 Marco referencial de los conglomerados analizados	51
2.5.1 Grupo Nación	51
2.5.1.1 Antecedentes.....	51

2.5.1.2	Productos y servicios.....	61
2.5.2	Representaciones Televisivas (Repretel).....	65
2.5.2.1	Antecedentes.....	65
2.5.2.2	Productos y servicios.....	67
2.5.3	Televisora de Costa Rica (Teletica)	71
2.5.3.1	Antecedentes.....	71
2.5.3.2	Productos y servicios.....	74
Capítulo 3.	Marco metodológico.....	77
3.1	Enfoque de investigación:.....	77
3.2	Fuentes y sujetos de información.....	78
3.2.1	Fuentes de información	78
3.2.1.2	Secundarias:.....	79
3.2.1.3	Terciarias:.....	80
3.2.2	Sujetos de información:	80
3.3	Muestra y población.....	80
3.4	Métodos de recolección de la información	82
3.5	Categorías de análisis.....	84
3.6	Procesamiento de la información.....	86
3.7	Instrumentos de investigación	87
Capítulo 4.	Análisis y resultados	89
4.1	Análisis de estrategias de diversificación en conglomerados de medios: Grupo Nación, Repretel y Teletica.....	89
4.1.1	Grupo Nación GN, S.A.	90
4.1.1.1	Lineamientos estratégicos y organización	90
4.1.1.2	Estrategia de diversificación	91
Análisis de estados financieros		100
4.1.2	Representaciones Televisivas (Repretel).....	107
4.1.2.1	Lineamientos estratégicos y organización del grupo en Costa Rica	107
4.1.2.4	Estrategia de diversificación	111
4.1.3	Televisora de Costa Rica (Teletica)	114
4.1.3.1	Lineamientos estratégicos y organización	114
4.1.3.4	Estrategia de diversificación	116
4.1.3.	Comparación de estrategias entre conglomerados	120
4.2.	El periódico <i>El Coronadeño Hoy</i> y su entorno	125
4.2.1	Descripción del cantón de Coronado	125
4.2.1.1	Historia del cantón	127
4.2.1.2	Datos de población del cantón.....	131
4.2.2	Análisis de entornos del periódico <i>El Coronadeño Hoy</i>	134
4.2.2.1	Descripción del periódico.....	134
4.2.2.2	Análisis de contenido <i>El Coronadeño Hoy</i>	141
Análisis de edición de enero del 2014.....		142
Análisis de edición de febrero del 2014		151
4.2.3	Análisis de la competencia.....	160
4.2.4	Análisis de lectores y anunciantes	162

5.4 Análisis FODA del periódico	180
Capítulo 5. Propuesta de diversificación	186
5.1 Propuesta de estructuración de la empresa	186
5.2 Propuesta de diversificación.	191
5.2.1 Nueva unidad de negocios: Organización de eventos	192
5.2.2 Nueva unidad de negocios: medios digitales	203
5.2.3 Nueva unidad de negocios: mercadeo directo o BTL.....	212
5.2.4 Unidad de negocios actual: medios de comunicación impresos	222
Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones.....	229
6.1 Conclusiones	229
6.2 Recomendaciones	235
Referencias.....	237
Anexos	246

Tablas

Tabla 1. Marcas del Grupo Nación a julio del 2013.....	63
Tabla 2 Emisoras de Central de Radios.....	69
Tabla 3 Resumen metodológico.....	83
Tabla 4. Categorías de análisis.....	85
Tabla 5: Ingresos de Grupo Nación 2012-2013 según estados financieros auditados (expresados en miles de colones)	102
Tabla 6 Cuadro comparativo de estrategias de diversificación, Grupo Nación, Repretel y Teletica	120
Tabla 7 Población de Vázquez de Coronado por rango de edad	132
Tabla 8. Tarifas institucionales para pauta publicitaria.....	140
Tabla 9. Cantidad de notas según temas.....	143
Tabla 10. Anuncios por tamaño y servicio ofertado o tipo de anunciante	147
Tabla 11. Cantidad de notas según temas.....	152
Tabla 12. Anuncios por tamaño y servicio ofertado o tipo de anunciante	156
Tabla 13. Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)	181
Tabla 14. Cruce de variables propuesta para <i>El Coronadeño Hoy</i>	184
Tabla 15. Costos de inversión para unidad de negocio. Organización de eventos	197
Tabla 16. Costos de producción aproximados por evento	197
Tabla 17: Inversión y ganancias para la realización de cuatro ferias al año, a dos años plazo.....	198
Tabla 18. Costos de inversión para unidad de negocio Medios Digitales	207
Tabla 19.	207
Tabla 20. Costos de inversión para unidad de negocios BTL	216
Tabla 21. Inversión y ganancias para unidad de negocios de BTL, a dos años plazo.....	218
Tabla 22. Costos de inversión aproximados para suplementos comerciales	224
Tabla 23. Inversión y ganancias para unidad de negocios medios impresos, a dos años plazo.....	224

Figuras

Figura 1: Marcas de Grupo Nación a julio del 2013	62
Figura 2: Triangulación de datos de propuesta para investigación	87
Figura 3: Comparativo de ingresos por actividad entre el 2013 y 2013 de Grupo Nación, según estados financieros auditados	103
Figura 4: Ingresos de Grupo Nación por actividad, según Estados Financieros Auditados, para el año 2013 (expresado en miles de colones	104
Figura 5: Ingresos de Grupo Nación por actividad, según Estados Financieros auditados, para el año 2012 (expresados en miles de colones).....	105
Figura 6: Comparativo de ingresos por actividad entre el 2012 y 2013, según estados financieros auditados (expresados en miles de colones).....	106
Figura 7: Organigrama de Representaciones Televisivas Repretel S.A.....	107
Figura 8: Organigrama de Central de Radios.....	108
Figura 9: Organigrama de Televisora de Costa Rica	115
Figura 10: Portada de edición impresa, <i>El Coronadeño Hoy</i> , enero 2014	142
Figura 11: Portada de edición impresa, <i>El Coronadeño Hoy</i> , febrero 2014	151
Figura 12: Lectores del periódico <i>El Coronadeño Hoy</i> , según rango de edad ...	163
Figura 13: Lectores del periódico <i>El Coronadeño Hoy</i> , según género.....	164
Figura 14: Lugares de residencia de los lectores del periódico <i>El Coronadeño Hoy</i>	164
Figura 15: Puntos de venta del periódico <i>El Coronadeño Hoy</i> , según cantidad de menciones.....	165
Figura 16: Opinión de los lectores acerca del precio del periódico <i>El Coronadeño</i>	166
Figura 17: Opinión de los lectores acerca del contenido del periódico <i>El Coronadeño Hoy</i>	167
Figura 18: Sección del periódico <i>El Coronadeño Hoy</i> más gustada por los lectores	168
Figura 19: Sección del periódico <i>El Coronadeño Hoy</i> menos gustada por los lectores.....	168

Figura 20: Frecuencia de compra del periódico <i>El Coronadeño Hoy</i> por parte de los lectores	169
Figura 21: Novedades que les interesan a los lectores del periódico <i>El Coronadeño Hoy</i>	170
Figura 22: Conocimiento de la página en internet del periódico <i>El Coronadeño Hoy</i> por parte de los lectores.....	170
Figura 23: Seguimiento del Facebook del periódico <i>El Coronadeño Hoy</i> por parte de los lectores	171
Figura 24: Encargados de coordinar pauta en <i>El Coronadeño Hoy</i> , por rango de edad	172
Figura 25: Encargados de pauta encuestados según género	173
Figura 26: Temas de mayor interés para los encargados de pauta encuestados	173
Figura 27: Estimación sobre el precio de la pauta en <i>El Coronadeño Hoy</i> , según encargados en empresas anunciantes.....	174
Figura 28: Anunciantes encuestados de <i>El Coronadeño Hoy</i> , clasificados según categoría de negocio.....	175
Figura 29: Modo en que anunciantes encuestados de <i>El Coronadeño Hoy</i> pagan sus anuncios, según encargados de pauta	175
Figura 30: Frecuencia de pauta de anunciantes encuestados de <i>El Coronadeño Hoy</i> , según encargado	176
Figura 31: Efectividad de los anuncios pautados en <i>El Coronadeño Hoy</i> , según encargados de pauta.....	177
Figura 32: Nivel de satisfacción del servicio recibido por parte del personal de ventas de <i>El Coronadeño Hoy</i> , según encargados de pauta	178
Figura 33 : Organigrama de la empresa.....	191

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo evaluar cuáles estrategias de diversificación pueden favorecer el crecimiento y rentabilidad del periódico *El Coronadeño Hoy*.

Para realizar el análisis y elaborar una propuesta de diversificación del periódico *El Coronadeño Hoy*, se construyó una base teórica y conceptual acerca del tema de diversificación, donde se identificaron los tipos de diversificación que existen, la forma de medirlos y aspectos por considerar a la hora de decidir implementar una estrategia de diversificación, entre otros temas.

A partir de la construcción de esa base teórica y conceptual acerca de la diversificación y los medios de comunicación, se procedió a analizar tres conglomerados de medios que presentan una tendencia a diversificar sus negocios: Grupo Nación, Repretel y Teletica.

Pese a que el análisis se vio afectado por la limitada información que brindaron dichos conglomerados, se logró identificar tendencias y experiencias en la implementación de estrategias de diversificación que pueden ser aprovechadas y replicadas, de acuerdo con sus propias capacidades, por un medio regional como el periódico *El Coronadeño Hoy*.

En este proyecto de investigación se determinaron las razones por las que a un medio regional como *El Coronadeño Hoy* le resultaría favorable desarrollar una estrategia de diversificación relacionada, vertical o con un criterio geográfico.

La propuesta plantea cuatro unidades de negocios como potenciales para la empresa y se realizó una serie de recomendaciones estratégicas, pues actualmente se carece de planificación.

ABSTRACT

This research aimed to evaluate diversification strategies which can promote the growth and profitability of the newspaper *El Coronadeño Hoy*.

To conduct the analysis and develop a proposal for diversification, we constructed a theoretical and conceptual basis for issue of diversification, where the types of diversification are identified, how to measure levels of diversification and aspects to consider when deciding to implement a diversification strategy, among other topics.

From the construction of the theoretical and conceptual basis about diversification and the media proceeded to look at three media conglomerates that have a tendency to diversify their business: Grupo Nación, Repretel and Televisora de Costa Rica.

Although the analysis was affected by the limited information provided financial conglomerates, we were able to identify trends and experiences in implementing diversification strategies that can be harnessed and replicated, according to their own capabilities for regional media such as *El Coronadeño Hoy*.

In this research project, it's defined the reasons why a regional media as *El Coronadeño Hoy* would find favour develop related diversification strategy, vertical or geographic criteria were determined.

The proposal raises four business units with potential for the company and a number of recommendations were made at the strategic level, it currently lacks planning.

Capítulo 1. Planteamiento de la investigación.

En este capítulo se exponen los principales puntos que sustentaron la realización de este trabajo, se plantean las motivaciones e importancia del tema seleccionado, asimismo se enuncia el problema de investigación mediante la definición de las preguntas a las que se pretende dar respuesta, los objetivos que orientan para ello y la viabilidad de poder realizarlo.

1.1. Introducción

La diversificación empresarial constituye una estrategia sumamente agresiva, que se aplica principalmente por intereses y motivaciones de quienes dirigen las compañías.

Entre las razones por las cuales las empresas se diversifican, frecuentemente aparecen la reducción del riesgo, la saturación del mercado, las oportunidades de inversión, la generación de sinergias o la necesidad de consolidar la imagen de la organización (Chan y Chang, 2003, p. 214)

Si bien el análisis de su evolución se describe desde la posguerra, es claro que otros fenómenos tales, como la globalización y la revolución tecnológica, influyen significativamente las decisiones que sobre diversificación toman las empresas en la actualidad.

Siendo las empresas de comunicación corporaciones relacionadas con la producción de productos y servicios dirigidos a sus públicos meta, estas se han visto influenciadas por los fenómenos antes descritos, los cuales han generado un cambio en la forma en que la sociedad consume medios de comunicación.

La tendencia mundial es que grandes conglomerados mediáticos busquen estos

nuevos negocios; sin embargo, medios de menor tamaño se ven ante la misma necesidad para subsistir en un mercado cada más competitivo. Estas pequeñas empresas de comunicación, como los medios regionales, pueden aplicar en menor escala una estrategia de diversificación, mediante la identificación de sus ventajas competitivas y oportunidades de mercado.

Para realizar el análisis y elaborar una propuesta de diversificación del periódico *El Coronadeño Hoy*, se construyó una base teórica y conceptual acerca del tema de la diversificación, donde se identificaron los tipos que existen, la forma de medir los niveles de diversificación y aspectos por considerar a la hora de decidir qué estrategia de diversificación se implementa, entre otros temas.

A partir de la construcción de esa base teórica y conceptual acerca de la diversificación y los medios de comunicación, se procedió a analizar tres conglomerados de medios que presentan una tendencia a diversificar sus negocios: Grupo Nación, Repretel y Teletica.

Pese a que el análisis se vio afectado por la limitada información que brindaron dichos conglomerados, se logró identificar tendencias y experiencias en la implementación de estrategias de diversificación que pueden aprovecharse y replicarse, de acuerdo con sus propias capacidades, por un medio regional como el periódico *El Coronadeño Hoy*.

Luego de analizar el ejemplo de conglomerados nacionales y sus estrategias de diversificación, se caracterizó a *El Coronadeño Hoy*, así como a la comunidad de Coronado. Por medio de encuestas se recolectaron las valoraciones y opiniones que tienen los lectores del medio, así como los anunciantes y se obtuvo información acerca de la experiencia y conocimiento del dueño del periódico, mediante la realización de entrevistas personales.

El periódico *El Coronadeño Hoy* es un medio regional que circula en el cantón de

Coronado y tiene 18 años de existencia. Ese medio constituye un ejemplo de una empresa de comunicación de carácter familiar que orienta sus esfuerzos en consolidar un único producto, pero que poco a poco ha identificado la necesidad de incursionar con nuevos productos y servicios, con el propósito de asegurar su rentabilidad futura y lograr sinergias.

En este proyecto de investigación se determinaron las razones por las que a un medio regional como este le resultaría favorable desarrollar una estrategia de diversificación relacionada, vertical o con un criterio geográfico.

Criterios como el mercado, la competencia, el nivel de integración vertical que tiene y debe tener, el nivel de inversión, las estrategias funcionales para competir en los mercados elegidos y las habilidades estratégicas para una ventaja competitiva, fueron determinados como los componentes claves para elaborar la propuesta en la que se plantean cuatro unidades de negocios potenciales para la empresa y se realizó una serie de recomendaciones en lo estratégico, pues actualmente se carece de planificación.

La propuesta de diversificación se formuló con base en la información sistematizada de los conglomerados, la información que aportaron tanto el dueño del medio como los lectores y anunciantes, tras consensuarla y validarla mediante la aplicación del FODA y el criterio experto de la periodista Yanancy Noguera.

1.2 Justificación

La diversificación de empresas de medios de comunicación conjuga muy bien las áreas de administración y comunicación en las que se basa esta maestría. Por ende, despierta gran interés en las investigadoras.

Resulta interesante identificar los fenómenos que llevan a estas empresas a buscar nuevas alternativas, presumiendo que existen constantes amenazas que

pueden afectar la sobrevivencia económica y el crecimiento.

A pesar de que la diversificación es de gran interés para los expertos de la administración, no hay estudios referidos a esta área enfocados a su implementación en las empresas de comunicación en Costa Rica.

Se puede encontrar investigaciones, pero estas proponen la diversificación de productos para empresas nacionales o incluso para medios internacionales, no así para empresas nacionales de medios. Asimismo, existen estudios pero relacionados con la concentración de medios.

Este panorama evidencia la importancia de plantear la situación de la diversificación de medios en empresas de Costa Rica y sus experiencias.

Esta investigación brindará un primer acercamiento para solventar esta falta de información, además de que se lleva a la práctica este conocimiento, al realizar una propuesta a un medio regional.

Por otra parte, la validez de este estudio no radica solamente en el interés de estudiar el tema, sino también en el aporte que le brinda al medio regional *El Coronadeño Hoy*, que se ha perfilado en 18 años como un espacio de servicio a la comunidad, rescate y promoción de la idiosincrasia de los coronadeños.

Aunque existen otros conglomerados de medios de comunicación en Costa Rica, esta investigación eligió tres de ellos: Grupo Nación, Repretel y Televisora de Costa Rica, por ser considerados los que aplican la diversificación empresarial de forma más innovadora, adaptando lo que dicta la teoría sobre el tema y con uso innovador de la tecnología, como una de sus fortalezas.

Para que este proyecto de investigación sea viable, se optó por trabajar con un medio regional ubicado en la Gran Área Metropolitana, *El Coronadeño Hoy*, pues

esto facilitó el acceso a fuentes, sujetos de información, trabajo de campo y, por ende, una optimización del tiempo.

1.3 Enunciado del problema

En la actualidad, las empresas de comunicación ven su negocio principal en peligro, debido a la revolución tecnológica y a cambios en el patrón de consumo del público. Sumado a esto, los medios basan su rentabilidad económica en los ingresos por publicidad, fenómeno que se acentúa en los medios regionales.

Es riesgoso depender solo de esta estrategia, cuando los ingresos en este rubro han disminuido en los últimos años. Según la firma de monitoreo Media Gurú, el primer trimestre del 2013 registró una baja del 1% en los ingresos de publicidad en el país y se esperaba un comportamiento similar para los siguientes meses. (Brenes, 2013)

Los conglomerados de medios líderes han optado por ampliar su cartera de productos y servicios, para sobrevivir en la industria, algo que es más que necesario en caso de medios pequeños, que solo subsisten con la difusión de información en una plataforma, sea escrita, radial o televisiva.

Los medios regionales logran desarrollar productos con cierto grado de éxito con base en el conocimiento que tienen de sus públicos en el ámbito local, pero por lo general el ciclo de vida de estos productos es reducido. En su mayoría, estas empresas tienen como característica una estructura familiar y la aplicación de una estrategia de crecimiento orgánico.

Las estrategias de diversificación son poco conocidas por los medios regionales, o bien tienden a ser vistas como riesgosas, por lo que no se suele trabajar ni en su formulación ni su ejecución. En el caso del periódico *El Coronadeño Hoy*, se han realizado algunas acciones de diversificación, sobre todo de productos, pero estas

responden únicamente a un criterio de intuición y no necesariamente de pensamiento ni planificación estratégica.

El Coronadeño Hoy carece de análisis financieros y de procesos de seguimiento que le den claridad acerca de cuáles han sido los factores que le han llevado a tener éxito y de cómo pueden generar alternativas para obtener mayores ingresos y crecimiento o únicamente subsistir.

Una propuesta de diversificación es una opción muy válida para ser aplicada en este momento por *El Coronadeño Hoy*, pues su dueño, quien trabajaba como periodista en otro medio, decidió renunciar para dedicarse tiempo completo a la administración de su empresa y dar un carácter estratégico a sus decisiones.

1.4 Preguntas de la investigación

1.4.1 General: ¿Cuáles estrategias de diversificación pueden favorecer el crecimiento y rentabilidad del periódico *El Coronadeño Hoy*?

1.4.2 Específicas:

- ¿Cuáles son las estrategias de diversificación de los conglomerados de medios de comunicación líderes en la industria de medios en Costa Rica?
- ¿Cuáles son las características del periódico *El Coronadeño Hoy* y del entorno en que opera?
- ¿Cuáles son los principales retos para la supervivencia económica que tiene el periódico *El Coronadeño Hoy*?
- ¿Cuáles estrategias de diversificación implementadas por grupos de medios líderes en Costa Rica se pueden adaptar al periódico *El Coronadeño Hoy*?

1.5 Objetivos

Como lo dice Barrantes (2012), los objetivos en una investigación son generales y específicos. El objetivo general es el que “abarca todo el tema por investigar”. Es así como se plantean los objetivos de investigación, al enfatizar que los específicos se refieren “a los subtemas por desarrollar” (p. 90).

1.5.1 General

Evaluar las estrategias de diversificación aplicadas por tres grupos de medios de comunicación líderes en la industria costarricense, con el fin de elaborar una propuesta adaptable para el medio regional *El Coronadeño Hoy*.

1.5.2 Específicos

- Identificar las estrategias de diversificación utilizadas por tres conglomerados de medios líderes en el país.
- Determinar las características del medio regional *El Coronadeño Hoy* y la comunidad en que opera.
- Explicar los retos de supervivencia económica que enfrenta el medio regional *El Coronadeño Hoy* y que hacen necesaria la diversificación.
- Adaptar las estrategias exitosas que son aplicadas por los líderes de la industria al medio regional *El Coronadeño Hoy* en una propuesta de diversificación.

1.6 Delimitación del tema

Para efectos de la investigación se delimitó el análisis a tres conglomerados de medios de Costa Rica, que son líderes del sector: Grupo Nación, Representaciones Televisivas (Repretel) y Televisora de Costa Rica (Teletica).

La intención de las investigadoras es enlistar los medios y servicios que ofrecen a julio del 2013, en las áreas de la comunicación y otros negocios fuera de su

actividad principal, así como las razones que han llevado a estas empresas a incursionar en uno u otro mercado, o bien aplicar uno u otro tipo de diversificación.

A partir de ese primer análisis se elaboró una propuesta para el periódico *El Coronadeño Hoy*, sin pretender analizar la realidad o los retos económicos de todos los medios de comunicación regionales que existen en el país.

Como producto final se planteó una propuesta de diversificación, que engloba esas oportunidades de negocio que el medio puede valorar. Adicionalmente, se elaboró una serie de recomendaciones para estructurar la empresa e implementar la propuesta. Dicha implementación quedará a criterio de la organización.

La investigación se ejecutó en ocho meses, entre los meses de agosto del 2013 y abril del 2014.

Capítulo 2. Marco teórico

El marco teórico es, ante todo, una decisión, como lo dice Pardinás (1993): “es una decisión con respecto a un proyecto de investigación, tomando como normas investigaciones iniciadas o concluidas con anterioridad, sobre el mismo tema o temas relacionados, con el de la investigación proyectada”. (p. 77).

Para realizar el análisis de los temas de interés de nuestra investigación se desarrolló la base teórica y conceptual necesaria, que abarca desde los temas de estrategia, administración y diversificación hasta los relacionados con medios de comunicación. Además, en este apartado se describieron algunos de los aspectos contextuales más importantes de los conglomerados de medios.

2.1 Estrategia y Administración Estratégica

El desarrollo y elección de estrategias afecta directamente los resultados de las empresas, ya sea por la toma de decisiones estratégicas o la ausencia de estas.

Carrión (2007) dice que la estrategia tiene que ver con dos puntos importantes, el cambio y las ventajas competitivas. Este autor cita a Hax y Majluf, quienes definen estrategia como:

La dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresa. La estrategia tiene que ver básicamente con la búsqueda de ventaja competitiva. Las ventajas competitivas se buscan, pero no siempre se encuentran y eso es lo que diferencia a las organizaciones de éxito con las que no lo tienen. (Carrión, 2007, p. 26)

Este mismo autor cita a Andrews, quien define estrategia con base en la realidad de la empresa actual y hacia dónde quiere ir: “estrategia es el patrón de los

principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de forma que definan en qué clase de negocio la empresa está, o quiere estar, y qué clase de empresa es o quiere ser". (Carrion, 2007, p. 26)

Esa realidad de la empresa que señala Andrews es esencial para entender que no solo se debe considerar qué hacer, sino cómo hacerlo y por qué hacerlo, pues en ocasiones la falta de claridad en la estrategia limita a las organizaciones y les impide explorar nuevas opciones de crecimiento.

Los modelos para estudiar la administración estratégica varían de autor a autor. Sin embargo, un criterio compartido por varios autores es que la estrategia no puede fijarse sin un análisis del medio en donde actúa la empresa y sin tomar en cuenta las características de la misma.

Al definir estrategias, las empresas tienen una variedad de opciones. En décadas pasadas se comparaban las estrategias de una empresa con las empleadas por los militares (estrategias de ataque, defensa, guerrilla). Poco a poco, se fueron intentando otras clasificaciones.

De acuerdo con Biasca (2002), el enfoque de los años 70 y 80 se caracterizó por describir opciones genéricas o principales de los tipos de estrategia.

Este autor reconoce tres tipos de estrategia: las corporativas, las competitivas y las funcionales. La estrategia corporativa está relacionada con la orientación general de la empresa. Entre sus principales funciones destaca el intento por satisfacer los deseos de los accionistas y de agregar valor a las diferentes partes de la empresa. La estrategia de una unidad de negocio o competitiva es la que se genera para competir exitosamente en un mercado determinado. Las estrategias funcionales son las que definen cómo las distintas partes de la organización concretan la estrategia corporativa y la de unidades de negocio. Este obliga a

definir los procesos y recursos. (Biasca, 2002, p.19)

Para una empresa que incursiona o está inserta en la diversificación, es de gran valor diferenciar dónde se origina la estrategia, pues esto le facilitará las acciones por seguir y los objetivos por alcanzar.

Los enfoques de los años 80, en cuanto a la clasificación de estrategias, siguen siendo empleados por las empresas y las estrategias enfocadas en asegurar el crecimiento son las que imperan.

Por otra parte, Pitts y Snow citados por Biasca (2002) señalan en su libro *Strategies for Competitive Success*, que en la mayoría de los textos de estrategia se presentan clasificaciones que son de poca practicidad para la gerencia. La experiencia en investigación y consultoría les sirvió a estos profesionales para determinar ocho estrategias para cubrir la mayoría de las situaciones competitivas: cuatro estrategias para ganar participación de mercado y cuatro para lograr una diversificación sinérgica.

Estrategias de participación de mercado

- Ser pioneros en un negocio.
- Racionalizar un negocio.
- Segmentar un mercado.
- Revolucionar un mercado.

Estrategias sinérgicas

- Diversificación relacionada con los mercados en los cuales ya se actúa.
- Diversificación limitada a negocios cuyos productos requieren recursos similares.
- Diversificación limitada a negocios que usan una tecnología básica, que ya se domina.
- Diversificación basada en las finanzas, como un recurso sinérgico clave.

De los diversos enfoques orientados en clasificar las estrategias, resulta importante destacar el valor sinérgico que conceden Pitts y Snow a las estrategias de diversificación y el nivel corporativo en que se ubican dichas estrategias, pues esto quiere decir que la adopción de esta estrategia no responde necesariamente a lo que dicta la competencia, sino por el contrario, involucra un mayor convencimiento por parte de quienes dirigen la empresa de aprovechar lo que la organización ofrece.

Debe considerarse que una estrategia de participación de mercado no necesariamente está aislada de una estrategia sinérgica, por el contrario, al tener una noción de cuál es la forma en que los productos o servicios se posicionan en el mercado, se podrá considerar qué tipo de estrategia de diversificación propiciará un mayor aprovechamiento de las capacidades y recursos con que se cuenta y de esa forma implementarla.

Sin duda, en la administración estratégica, la implementación de una u otra estrategia obedece a múltiples factores y condiciones del entorno, pero su formulación responde en gran medida a la visión y comprensión que a nivel de negocio tengan quienes dirigen la empresa.

Ahora bien, para formular y ejecutar una estrategia, no basta con identificar de dónde se origina ni el enfoque administrativo al que pertenece, sino que se requiere el empleo de técnicas y herramientas de pensamiento estratégico que logren conjuntar, tanto el fundamento teórico como las percepciones y valoraciones de quienes tienen a cargo una empresa y de sus públicos.

En este sentido, aunque existe una variedad de técnicas de pensamiento estratégico, se consideró pertinente profundizar en el aporte que la matriz FODA da para formular la propuesta de diversificación del periódico *El Coronadeño Hoy*.

2.2 Técnicas de pensamiento estratégico

2.2.1 Matriz FODA

La aplicación de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y su grupo de matrices derivadas, es una técnica empleada con el objetivo de identificar y evaluar factores de afectación de la empresa, que son esenciales para desarrollar e implementar estrategias.

El análisis FODA consiste en hacer una evaluación de los factores fuertes y débiles, así como identificar amenazas y oportunidades que, analizadas de manera conjunta, permiten diagnosticar la situación interna y externa de una organización. Al FODA se le reconoce por ser una herramienta sencilla pero de sumo valor, ya que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

De acuerdo con Ponce (2007), los aspectos fuertes de una organización se consideran activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. La importancia radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles.

Como fuerzas ambientales, de carácter externo no controlables, las oportunidades pueden potenciar el crecimiento o mejoría de una organización. Las amenazas, por su parte, representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Estas dos fuerzas ambientales establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero en el análisis FODA deben incluirse tanto las fuerzas internas como las externas, para extraer conclusiones.

Ponce (2007) hace énfasis en que la matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias. A partir de dicha matriz

se pueden realizar nuevas matrices. De esta forma, es posible desarrollar el marco analítico y las estrategias.

2.3. Estrategia de diversificación

Para determinar la estrategia de diversificación que emplean los conglomerados de medios, así como la estrategia que se podría adaptar al periódico *El Coronadeño Hoy*, se requiere clarificar los conceptos que acerca del tema de diversificación existen.

La definición de diversificación, su clasificación, evolución y niveles que presentan las organizaciones han sido considerados por los estudiosos como los más relevantes a la hora de formular o ejecutar la estrategia de diversificación y serán medulares para elaborar este apartado.

Existe una serie de teorías que sustentan la forma en que las empresas utilizan sus recursos, los transfieren o bien participan de una u otra manera en los mercados. Estas teorías permiten, además, identificar las motivaciones que llevan a una empresa a implementar uno u otro tipo de diversificación, y serán descritas brevemente, pues la finalidad de este estudio no solo es teorizar sobre el tema, sino también determinar su aplicabilidad en un caso específico.

2.3.1 ¿Qué es diversificación?

De acuerdo con Hill y Jones, (2011, p. 313), la diversificación es el proceso de ingresar a “nuevas industrias distintas del centro de una empresa o de la industria original, para hacer nuevos tipos de productos que se pueden vender de manera rentable a los clientes en esas nuevas industrias.

La definición de Hill y Jones es bastante genérica y engloba el objetivo que una

empresa persigue, al introducir este tipo de estrategia.

Sin embargo, autores como Rumelt (citado por Huertas y Navas, 2006) señalan que no se ha encontrado una definición o medida del concepto de diversificación que sea generalmente aceptada por todos los investigadores.

Una empresa diversificada es “aquella que fabrica y vende productos en dos o más industrias diferentes o distintas (industrias que no están en etapas adyacentes de la cadena de valor de una industria)”. Según los autores la esencia es traspasar las estrategias existentes en la empresa a otros negocios, con servicios que sean valiosos para los clientes (Hill y Jones, 2011, p. 313).

La diversificación es una estrategia empresarial que debe permitir a la empresa establecer diferentes objetivos en la cadena de valor, como precios más bajos, diferenciación y opciones de fijación de precios y que la empresa maneje mejor la rivalidad.

Hill y Jones (2011) sostienen que los empresarios manejan la posibilidad de diversificar por primera vez cuando tienen un “flujo de efectivo disponible”, es decir, ese dinero que queda luego de financiar las inversiones de la empresa y cumplir con obligaciones crediticias.

Existen diferentes clasificaciones de diversificación y opiniones de autores sobre el tema. Por ejemplo, existe una clasificación realizada por Ansoff, citado por Huerta y Navas (2006), que considera que la diversificación puede ser horizontal, vertical, concéntrica y diversificación conglomerada.

Wrigley y Rumelt, citados por Huerta y Navas (2006), hacen una diferencia entre negocio único, negocio dominante, diversificación relacionada y no relacionada. Para Rumelt, el tema de los recursos que se comparten y el mayor grado de ruptura con la situación actual que presentan las empresas, cuando incorporan

productos o mercados diferentes a los que ya desarrollan, son básicos para establecer dicha clasificación.

De la misma forma, Hill y Jones (2011) consideran que existen dos tipos de diversificación: la diversificación relacionada y la no relacionada

Para efectos de esta investigación, se desarrollarán estas dos categorías, ya que se considera que se pueden aplicar al análisis de los conglomerados nacionales que son referentes en esta investigación y del medio regional *El Coronadoño Hoy*, al que se aplica la propuesta de diversificación.

Es importante destacar que esta clasificación se realiza tomando como diferenciador la forma en que se pretende buscar la rentabilidad del negocio y, además, si se pretende utilizar o no las capacidades o recursos del negocio principal en esas nuevas unidades de negocio que se pretende desarrollar.

La diversificación relacionada se basa en crear “una unidad de negocio (división) en una nueva industria, relacionada con las unidades de negocio existentes de una empresa, por alguna forma de similitud y relación entre las cadenas de valor de las unidades de negocio nuevas y existentes”. (Hill y Jones, 2011, p. 320)

Por otra parte, la diversificación no relacionada es una estrategia corporativa que se basa en un modelo multinegocio, que tiene como fin aumentar las utilidades, usando las competencias organizacionales para aumentar el desempeño de todas las unidades de negocio de la compañía.

José María Ferré (2002), en su libro *101 Estrategias de negocios y de marketing*, explica que las estrategias de diversificación son una familia y distingue cinco tipos de estrategia que las empresas pueden aplicar para ampliar su horizonte de negocios.

Diversificación horizontal-vertical: en la diversificación horizontal, la empresa centra su atención en nuevas líneas de productos, más o menos alejadas del sector donde opera actualmente. En la diversificación vertical, la empresa parte de la gama de productos que tiene y busca subgamas de productos, nuevas especialidades o formatos. Se puede caer en riesgos, cuando la distancia entre productos es muy amplia, por lo que Ferré recomienda no alejarse mucho del sector en el que opera la empresa. (Ferré, 2003, p. 141)

Narrow up-Broaded down: esta estrategia se refiere a buscar nuevos negocios por encima de una gama de productos que ya exista o, por otro lado, una nueva gama estrecha y limitada, muy centrada en un campo específico. Esta estrategia se resume en la filosofía de la especialización.

Concentrarse en un campo reducido de productos para destinar todos los recursos y desarrollar al máximo la imaginación en la creación del mayor número posible de especialidades que puedan cubrir todo el espectro de necesidades del mercado. (Ferré, 2002, p. 145)

Constelación de productos: esta estrategia consiste en diseñar, a partir de un producto base, una constelación de productos o servicios que giren en torno al producto base. La constelación se crea a partir de un primer anillo y luego se establecen anillos sucesivos, ampliando la oferta de productos y servicios. Antes de implementar esta estrategia, se recomienda hacer investigación de mercado, para detectar insatisfacciones de los clientes y necesidades ocultas. (Ferré, 2002, p. 149)

Creatividad búsqueda de negocios: consiste en crear una unidad especializada en búsqueda de ideas creativas, con la máxima originalidad, conocimiento las necesidades del mercado a través del marketing.

La principal justificación de esta estrategia radica en el hecho,

absolutamente demostrado, de que a pesar de la saturación de los mercados, siempre hay un hueco para una buena idea. Lo que pasa es que estas ideas precisan de una gran dosis de imaginación. (Ferré, 2002, p. 154)

Nichos vía sándwich: buscar las distancias existentes entre las diversas características de dos segmentos, próximos o vecinos, en un mercado determinado. Cuando se encuentran estas distancias, se desarrollan productos intermedios, para atraer a los clientes o usuarios de esos segmentos insatisfechos, mediante una especie de producto intermedio. Esta estrategia requiere de un estudio de mercado muy afinado. (Ferré, 2002, p. 157)

La claridad con respecto al concepto y la tipología de la diversificación, aunado a la descripción del contexto y de los entornos donde esta estrategia se ha implementado a lo largo del tiempo, son fundamentales para cumplir el objetivo de identificar las decisiones que llevan a las empresas a diversificarse. El recorrido por las etapas y características que han tenido los mercados, y por los factores que han influenciado las decisiones de los estrategas, se presenta en el siguiente apartado.

2.3.2 Evolución de la diversificación como estrategia empresarial

Cuando se habla de evolución, se plantea la necesidad de identificar el desarrollo o la transformación que han tendido las teorías acerca de un determinado tema. En el caso de la diversificación y las empresas diversificadas, su evolución no se puede separar del desarrollo del pensamiento económico y estratégico de las empresas, pues es a partir de allí que se trata de definir enfoques o ámbitos en los que las empresas puedan ser exitosas.

Las etapas presentes en los estudios de desarrollo estratégico son desarrolladas por Chandler. Este autor señala que las empresas se distinguieron al inicio por la

fabricación de un único producto, supliendo las necesidades de mercados locales (citado por Grant, 1998, p. 433).

Posteriormente, las mejoras en transporte y comunicaciones les permitieron a las empresas ampliar mercados, hacia lo regional e incluso nacional.

En una tercera etapa, la integración vertical fue la que generó el crecimiento de las empresas, las empresas del ámbito nacional se integraron hacia delante, mediante sistemas de marketing y distribución.

En una cuarta etapa se aboga por la diversificación de productos, dada la excesiva capacidad que muestran los sistemas de marketing y distribución.

El periodo de posguerra (luego de 1945) presentó una diversificación fuerte y persistente. Según varios estudios, el número de empresas dedicadas a un único negocio en Estados Unidos se han reducido conforme pasa el tiempo, mientras que los conglomerados han aumentado significativamente. Esta tendencia se presentó de manera similar en otros países, como Inglaterra y Japón. (Wrigley y Rumelt, citados por Grant, 1998)

Ya para las décadas de los 80 y los noventa, se visualiza la disminución de inversión en la tendencia hacia la diversificación. En Gran Bretaña, las empresas se hicieron menos diversificadas hacia finales de los 70 y principios de los 80 en relación con los años anteriores.

Asimismo, las empresas norteamericanas desincentivaron la inversión en sus divisiones poco rentables, la tendencia dominante fue la desinversión en negocios no relacionados y la reestructuración de negocios relacionados. Esta tendencia se evidencia claramente en América del Norte y Europa occidental, no así en otras partes del mundo.

El pensamiento directivo de una empresa, basado en técnicas como la dirección financiera, los sistemas de planificación estratégica e innovaciones organizativas como la estructura multidivisional y las unidades estratégicas de negocios, facilitaron el manejo de las corporaciones multinegocio. Sin embargo, durante las dos últimas décadas el crecimiento de mercado generó una reducción en la eficiencia, evidenciando lentitud en los sistemas de dirección mencionados anteriormente. Esta situación derivó en resultados desfavorables para las corporaciones diversificadas, en comparación con los de las empresas más especializadas.

En este sentido, este tema se relaciona íntimamente con las modificaciones en cuanto al pensamiento de la estrategia empresarial y de objetivos corporativos.

La influencia que ejerció el cambio de pensamiento sobre la estrategia corporativa y la diversificación es descrita por Goold y Luchs (citados por Grant, 1998, p. 436).

En los años 50 y 60 la clave era la aplicación y la universalidad de los instrumentos y principios de dirección general, más que el conocimiento y experiencia específica del sector. Los directivos podían manejar corporaciones ampliamente diversificadas por medio de estos principios.

Este panorama favorecía la capacidad de las corporaciones para diversificarse en múltiples sectores no relacionados, pero se vio afectado en los años 70, debido a la preponderancia que adquirió la estrategia corporativa como principal responsabilidad de la alta dirección.

Las decisiones fueron valoradas de manera más estricta, empezando por la elección de sectores en los que se pudiera establecer una posición competitiva. La aplicación de técnicas como la planificación de la cartera de negocios, llamada por Goold y Luchs “perspectiva de helicóptero”, proporcionó un marco común para observar los diferentes negocios y permitió tomar decisiones de desinversión y

diversificación, asignar recursos entre negocios diferentes y establecer estrategias para negocios concretos. (Grant, 1998)

Ahora bien, en los 80 el tema principal fue la maximización del valor de los accionistas, acompañado de la tendencia “vuelta a los negocios básicos”, porque se habían presentado deficientes resultados financieros y bursátiles en las empresas muy diversificadas y resultados muy negativos en las fusiones de diversificación. Se aplicaron instrumentos basados en el valor, que llevaron a desinvertir en negocios que no creaban valor económico añadido, los que presentaban esta situación eran negocios diversificados, más que negocios básicos.

Ya en los 90 se evidenció el resurgimiento de la sinergia. En los 60, la sinergia se consideraba de naturaleza financiera; sin embargo, en los 90 se entiende como un núcleo de negocios que crea valor, compartiendo un conjunto común e integrado de recursos y capacidades.

2.3.3 Los niveles de diversificación

Para determinar los niveles de diversificación se recurre principalmente a identificar la cantidad de negocios y la posición de esos negocios en el sector o mercado.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) presentan una adaptación de Rumelt, que establece parámetros basados en el porcentaje de los ingresos que provienen de los negocios diversificados, para definir el nivel en que se ubican las empresas. (p. 169)

Bajos niveles de diversificación.

La empresa que posee un bajo nivel de diversificación se caracteriza por utilizar

una estrategia corporativa que involucra solo un negocio o un negocio dominante. En el caso de las empresas que tienen un solo negocio, se considera que el 95% o más de los ingresos provienen de esa única inversión.

De forma similar, una empresa presenta bajos niveles de diversificación cuando entre el 70 % y el 95% dependen de un solo negocio, que es dominante en el mercado.

Moderados y altos niveles de diversificación

Las empresas que se ubican en niveles moderados o altos poseen negocios que se relacionan entre sí (excluyendo al dominante) y presentan, de alguna manera, una estrategia corporativa de diversificación relacionada.

Se presenta una relación concentrada cuando menos del 70% de los ingresos provienen del negocio dominante y todos los negocios comparten vínculos con los productos, la tecnología y la distribución.

Cuando menos del 70% de los ingresos provienen del negocio dominante, pero los negocios tienen una cantidad limitada de vínculos, se presenta una relación vinculada (mezcla relacionada y no relacionada).

Muy altos niveles de diversificación

Se presenta diversificación relacionada cuando menos del 70% de los ingresos provienen del negocio dominante y los negocios no tienen vínculo en común.

La utilización del porcentaje de ingresos como indicador para medir el nivel de diversificación es complicada, por cuanto este tipo de información suele ser considerada como confidencial por parte de las empresas. Sin embargo, permite entender que el fenómeno de la diversificación va más allá de la cantidad de

negocios con que cuente la empresa y responde más al aporte que puede dar en términos de rentabilidad y poder de mercado.

2.3.4 ¿Por qué diversificarse?

Se pueden considerar tres principales razones por las que se suele dar la diversificación en las empresas: maximización del crecimiento, dispersión del riesgo y búsqueda del poder de mercado.

2.3.4.1. Maximización del crecimiento

Hill y Jones (2001), en su libro *Strategic management: an integrated approach*, analizan el tema de las empresas que se enfocan en un solo negocio y que podría revelarnos lo que están pasando en este momento en las empresas de comunicación.

La concentración en un solo negocio tiene sus ventajas, por ejemplo que la empresa logre hacer mejor lo que ya sabe hacer y no cometer errores al diversificarse en áreas que conoce poco.

Pero esta estrategia también tiene sus desventajas:

Cierto grado de integración vertical es necesaria para crear valor y establecer ventajas competitivas, las compañías que se centran en un solo negocio pueden perder oportunidades de crear valor y obtener mayores ganancias, traspasando sus recursos y capacidades a otras actividades. (Hill y Jones, 2011, p. 314)

Los autores explican que hay cinco formas en que un modelo multinegocio aumente la rentabilidad de la empresa:

1. Transfiriendo competencias entre unidades de negocio en diferentes industrias; 2. aprovechando competencias para crear unidades de negocio en nuevas industrias; 3. compartiendo recursos entre unidades de negocio para lograr economías de alcance; 4. usar la agregación de productos, y 5. utilizar competencias organizacionales generales que incrementan el desempeño de todas las unidades de negocio de la empresa. (Hill y Jones, 2011, p. 314)

Con respecto a cada punto de los anteriores, los autores explican que la transferencia de competencias se trata de tomar una competencia distintiva desarrollada en “una unidad de negocio dentro de una industria e implantarla en una unidad de negocio que opera en otra industria, la segunda unidad de negocio suele ser una adquirida por la empresa”. (p. 314).

La transferencia de competencias puede funcionar si cumplen con requisitos como reducir la estructura de costos y permitir a las unidades de negocio diferenciar sus productos, de lo contrario no funciona.

Otro de los puntos básicos que hace a la diversificación exitosa y aumenta la rentabilidad es compartir recursos y capacidades. Esto se refiere al logro de una economía de alcance. De acuerdo con Hill y Jones, una economía de alcance es cuando una o más de las unidades de negocio de una empresa diversificada pueden lograr ventajas de diferenciación o de ahorro de costos, ya que pueden “compartir, agrupar y utilizar de manera eficaz los recursos o capacidades costosas, como el personal capacitado, equipo, instalaciones y manufactura”. (p. 316)

Los autores Hill y Jones (2011) comentan que cuando la empresa comparte recursos y capacidades, eso reduce la estructura de costos, porque cuando una compañía opera sola debe generar y costear los montos totales para desarrollar

recursos y capacidades. (p. 325)

Las economías de alcance, mediante la diversificación, solo se logran cuando hay similitudes importantes entre la cadena de valor de las diferentes unidades de negocio.

Las empresas diversificadas que persiguen economías de alcance deben lograr la sinergia. “La sinergia se presenta cuando el valor de las unidades de negocio operando juntas es superior al valor que crean esas mismas unidades cuando operan de forma independiente”. (Hitt et al., 2008, p. 186)

También se aumenta la rentabilidad agrupando los productos. Si una empresa tiene varios negocios, puede satisfacer las necesidades de sus clientes mediante un paquete completo de productos relacionados.

El otro punto necesario para la rentabilidad es el uso de competencias organizacionales, que se pueden trasladar a otros negocios, para aumentar las utilidades. Estas son las capacidades emprendedoras, las capacidades de diseño organizacional y las capacidades estratégicas.

- Las capacidades emprendedoras se refieren a esa capacidad que tienen algunas empresas de estimular a sus administradores a asumir riesgos, buscar nuevas ideas, asegurarse de que el flujo de efectivo no se desperdicie y no perseguir iniciativas con probabilidades de bajo rendimiento.
- Las capacidades en diseño organizacional se refieren a la habilidad que tiene la empresa para crear una estructura, cultura y sistemas de control que motiven a los empleados a lograr un alto desempeño.
- Las capacidades superiores de administración estratégica son necesarias

“para administrar diferentes unidades de negocio, de tal forma que permita a estas tener un mejor desempeño del que tendrían al tratarse de empresas independientes”. (Hill y Jones, 2011, p. 319)

Por otra parte, Rumelt citado por Grant (1998) descubrió que aunque la diversificación por sí misma no estaba relacionada con la rentabilidad, surgían diferencias según las diferentes estrategias de diversificación. Por ejemplo, empresas que diversificaron en negocios que estaban muy relacionados con sus actividades iniciales fueron significativamente más rentables que aquellas otras que siguieron una estrategia de diversificación no relacionada.

Grant (1998) señala que otros estudios han demostrado que los mejores resultados aparentes de la diversificación relacionada se debieron a factores sectoriales más que al tipo de estrategia de diversificación, mientras que otros estudios han encontrado la diversificación no relacionada más rentable que la diversificación relacionada (p. 453).

Se considera probable establecer un límite para el grado de diversidad que puede ser gestionado de manera rentable. Niveles muy altos de diversificación dan origen a problemas de dirección de la complejidad. Se aclara que en todos los estudios sobre diversificación y rentabilidad la asociación no implica causalidad.

Surge la duda acerca de si la diversificación incrementa la rentabilidad o si es que las empresas rentables usan sus flujos de caja para financiar la diversificación. En este sentido, se considera importante señalar que la relación entre diversificación y rentabilidad se ha ido modificando con el tiempo.

Los estudios han encontrado que la diversificación no relacionada es más rentable que la relacionada o también señalan que esta relación no tiene un impacto significativo en la rentabilidad de la diversificación, pero no brindan un panorama claro.

Porter (citado por Grant, 1998) propone tres tests básicos, con el fin de determinar si la diversificación creará realmente valor para el accionista:

- Test del atractivo: los sectores que se van a diversificar deben ser estructuralmente atractivos o la empresa debe ser capaz de hacerlos atractivos. El análisis sectorial es de gran relevancia para tomar decisiones en materia de diversificación. La diversificación debe permitirle a la empresa acceder a oportunidades de inversión más atractivas de las que dispone en su propio sector.
- Test del coste de entrada: El coste de entrada no debe capitalizar todos los beneficios futuros. En el caso del test de entrada, señala que el atractivo de un sector para una empresa ya establecida puede ser diferente del atractivo para una empresa que se dispone a entrar en el sector.
- El test de la mejora global: La nueva unidad debe obtener una ventaja competitiva de su unión a la corporación o viceversa. Este test se enfoca en dilucidar las dudas que surgen en torno a la rentabilidad de empresas, que se unen bajo una misma propiedad y control, y que fabrican productos diferentes.

2.3.4.2 Dispersión de riesgo

Para Thompson y Strickland (2004), permanecer en un solo negocio es riesgoso y podría ser la realidad que sufren en este momento muchas empresas de comunicación. Se aplica el dicho de “poner todos los huevos en una sola canasta”. “Si el mercado se satura, disminuye su atractivo competitivo o se erosiona por la aparición de nuevas tecnologías y productos, o las preferencias cambiantes de los compradores”. (p. 295)

Para analizar la dispersión del riesgo como una razón para diversificar, se debe considerar primero la diversificación pura, también conocida como diversificación conglomerada.

Según Grant, la diversificación conglomerada consiste en ampliar la propiedad de la corporación a negocios independientes, pero el cambio de propiedad no influye en el flujo de los beneficios de cada negocio.

Al combinar negocios con flujos de negocios que están imperfectamente correlacionados, la diversificación puede conseguir una reducción en la variabilidad de los beneficios globales de la empresa. La reducción del riesgo puede ser vista como algo coherente con los intereses de los accionistas. (Grant, 1998, p. 440)

Ahora bien, para que la diversificación pura produzca ventajas a los accionistas, las imperfecciones del mercado deben estar presentes en forma de costos de transacción en el mercado de valores o en forma de restricciones a las oportunidades de inversión disponibles para los accionistas.

Además de los beneficios que la dispersión del riesgo puede generar en los propietarios de la empresa, se pueden considerar otros beneficios que se presentan a los empleados. Ciertamente, si la periodicidad en los beneficios de la empresa conlleva la periodicidad en el empleo, entonces siempre que los empleados sean transferibles entre los distintos negocios de la empresa, puede haber ventajas para ellos como consecuencia de la capacidad de la diversificación para suavizar las fluctuaciones de las ventas.

2.3.4.3 Poder de mercado

A finales de los 60 e inicios de los 70 se visualizaba la influencia que las grandes empresas diversificadas pueden ejercer en el mercado mediante tres mecanismos:

- Políticas predatorias de precios: se consideraba que los conglomerados podían castigar o expulsar del sector a los competidores que compiten en un único mercado, esto por medio del tamaño y la diversidad.
- Compra recíproca: La cuota de mercado y rentabilidad de un conglomerado se pueden apalancar mediante acuerdos de compra recíproca con los clientes. Se da preferencia a las empresas que son buenos clientes de los productos de los conglomerados.
- Dominio mutuo: La competencia que se da entre grandes conglomerados puede estar presente en varios mercados. La multiplicidad de contactos puede propiciar que la competencia entre ambos no sea tan dura. Los conglomerados prefieren inclinarse por una política de “vivir” y “dejar vivir”.

2.3.5 Consideraciones para empresas: ventajas y desventajas de la diversificación.

No todo es color de rosa en la diversificación. Mientras la diversificación puede crear valor, también puede provocar el efecto contrario. Un gran número de estudios comprueban que la diversificación extensiva tiende a disminuir, en lugar de mejorar la rentabilidad.

Esta estrategia debe permitir la acumulación de riesgos, pues “la idea es que una empresa pueda reducir el riesgo de considerables incrementos y disminuciones en las utilidades, si adquiere y opera empresas en varias industrias, que tienen diferentes ciclos de negocio”. (Hill y Jones, 2001. p. 324)

Sin embargo, mientras mayor sea el número de negocios dentro del portafolio de una compañía, mayor será la dificultad para los gerentes de mantenerse informados sobre la complejidad de cada negocio y, por ende, le cuesta más.

Hill y Jones (2001) explican este fenómeno como “gastos burocráticos”, determinados por el número de negocios en el portafolio de una compañía y la coordinación requerida entre los diferentes negocios de la empresa para obtener valor de la estrategia.

Los autores explican que estos costos son los que debe afrontar una compañía al tener que coordinar entre su sede corporativa y sus unidades de negocio, en caso de dificultades. Es algo así como el costo de coordinar y resolver problemas entre las unidades de un negocio. Lógicamente, cuantas más unidades de negocio se tenga, mayor será ese costo.

Los costos burocráticos son una realidad, debido a que la coordinación necesaria entre negocios para crear valor en la estrategia de diversificación, se basa en la transferencia de competencias o en economías de alcance que implican costos burocráticos. Ambos puntos demandan una coordinación cercana entre las unidades de negocio, que aumentan esos costos.

Son, por otra parte, la mayor desventaja de la diversificación no relacionada: “Mientras mayor sea el número de negocios que tenga una compañía y mientras más diversos sean estos, más difícil será para los gerentes corporativos supervisar cada subsidiaria y detectar problemas en su etapa temprana”. (Thompson y Strickland, 2004, p. 308)

De ahí que sea lógico para los autores que una empresa tome en cuenta este rubro antes de decidirse por una estrategia de diversificación y también haga cálculos sobre lo que será el valor creado por esa estrategia, teniendo claro que valdrá la pena antes de ejecutarla, en cuanto a que genere más ingresos que gastos.

Hill y Jones (2001) comparan las ventajas y desventajas de la diversificación

relacionada versus la no relacionada.

Por un lado, la diversificación relacionada puede crear valor transfiriendo competencias entre negocios, algo que las empresas con negocios muy diferentes no pueden hacer.

Para muchos, la diversificación relacionada crea más valor que la diversificación no relacionada y, además, implica menores riesgos, porque la compañía se está moviendo a áreas en que sus altos gerentes tienen algún conocimiento.

Por otra parte, hay estudios que revelan que la diversificación relacionada solo es más rentable marginalmente. La respuesta está nuevamente en los costos burocráticos. Una compañía con negocios no relacionados no tiene que ejercer coordinación entre unidades de negocio y solo debe enfrentar costos burocráticos, que surgen del número de negocios que tiene en su portafolio.

Una compañía debe decidir sobre el tipo de diversificación que más le conviene, comparando el valor que podría obtener con los costos burocráticos relacionados, que le confiere cada estrategia.

¿Cómo saber cuál tipo de diversificación es la más apropiada? Los autores explican que una empresa con diversificación relacionada puede compartir competencias, una empresa con unidades de negocio no relacionada no debe incurrir en gastos burocráticos para coordinar entre sus unidades.

En resumen, según Hill y Jones (2001, p. 338) una firma debe concentrarse en una diversificación relacionada cuando:

- Las capacidades esenciales de la empresa son aplicables a una variedad de situaciones industriales y comerciales.

- Cuando los costos burocráticos de la implementación no excedan el valor que se puede crear al transferir recursos y capacidades.

Tanto a nivel operativo como estratégico se pueden determinar relaciones que permitan identificar si una adquisición o nuevo proyecto encaja con el conjunto de actividades de la empresa.

Igualmente, una empresa debe elegir una estrategia de diversificación no relacionada cuando:

- Las capacidades esenciales de la empresa son altamente especializadas y tienen pocas aplicaciones fuera del negocio principal de la empresa. Los costos burocráticos de la implementación no exceden el valor que se puede crear implementando la estrategia
- Algo importante es que nada impide a una empresa utilizar ambas estrategias al mismo tiempo.

Una empresa puede invertir en diversificación relacionada, integración vertical e, incluso, expandirse internacionalmente al mismo tiempo. Sin embargo, debe estar alerta a los errores en las iniciativas internas de nuevos negocios. Se considera que entre un 33% y un 60% de los nuevos productos que llegan al mercado no generan un rendimiento económico aceptable. (Hill y Jones, 2001)

Esto puede darse por tres razones: ingresar al mercado a escalas muy pequeñas, una mala comercialización del nuevo producto y una administración corporativa inadecuada.

Para evitar pérdidas de rendimiento o la toma de una decisión equivocada, los expertos proponen otras opciones para las compañías que buscan diversificación. Estas opciones son las alianzas estratégicas y las adquisiciones.

Las alianzas estratégicas tienen ventajas, porque son una manera de tener valor asociado a la diversificación, pero sin caer en tantos riesgos ni gastos burocráticos. Las alianzas estratégicas permiten aprovechar la experiencia de otras compañías en el mercado de interés, cuando tienen un servicio o producto esencial, para la estrategia de diversificación que la empresa.

Un ejemplo claro es el grupo de medios impresos que desea incursionar en la radio. Para ello se realizan alianzas con cadenas internacionales, para invertir en una nueva emisora de radio por medio de una franquicia, cuyo financiamiento será costado por ambas entidades.

En este caso, se aprovecha toda la experiencia de la cadena, que facilitará la entrada a un nuevo negocio, además de que se trata de un riesgo financiero compartido. “Es una forma de obtener el valor asociado a la diversificación, sin tener que incurrir en el mismo nivel de costos burocráticos”. (Hill y Jones, 2001, p. 339)

Por otro lado, las adquisiciones también son una opción muy buscada por las corporaciones que desean diversificarse, ya que disminuyen algunos dolores de cabeza que implican el desarrollo de un negocio desde cero:

En general, las adquisiciones se usan con el objetivo de adoptar al integración o diversificación vertical, cuando una empresa carece de las competencias distintivas necesarias para competir en una nueva industria, así que usa sus recursos financieros para comprar una empresa establecida que tenga esas competencias. (Hill y Jones, 2011, p. 234)

Lo que se puede concluir es que una corporación debe manejar diferentes variables a la hora de escoger una estrategia de diversificación, primero si se trata de un negocio que se desea desarrollar desde cero, o si contempla una figura

menos riesgosa, como las alianzas o las adquisiciones.

Además, el gerente no solo debe considerar el tema de la inversión inicial, sino también los costos burocráticos que implica tener una nueva división, sobre todo en temas de administración y de recursos humanos. Se trata, en definitiva, de una decisión que se debe tomar con un análisis integral de las condiciones internas y externas de la compañía.

2.3.6 Desarrollo de una estrategia de diversificación

Thompson y Strickland (2004) explican que, para diseñar una estrategia de diversificación para una empresa, se deben tomar en cuenta cuatro fases:

- Elegir nuevas industrias en que se incursionará y decidir los medios para iniciar. Este es el primer paso, decidir en qué industrias incursionar y si se debe iniciar un nuevo negocio desde cero.
- Cuando se eligen esas industrias en las que se quiere incursionar, se buscan las maneras de fortalecer las posiciones competitivas y la rentabilidad a largo plazo de esos negocios.
- Buscar oportunidades para convertir las relaciones de la cadena de valor entre las divisiones de negocios y las coincidencias estratégicas en una ventaja competitiva.
- Establecer las prioridades para invertir y enfocar los recursos de la empresa a los negocios más atractivos.

Para estos autores hay una señal clara de cuándo una empresa debe diversificar: “Sin embargo, cuando las oportunidades de crecimiento en el negocio principal de la firma empiezan a escasear, la diversificación es por lo general la opción más

viable para revitalizar sus perspectivas”. (Thompson y Strickland, 2004, p. 294)

Los autores explican que la empresa puede escoger diversificarse de forma relacionada o no relacionada, de manera limitada (menos del 10% de los ingresos y utilidades totales) o más amplia (hasta el 50% de los ingresos y utilidades).

Uno de los consejos para las empresas es no apresurarse a diversificar. Otra de las consideraciones es la de mejor concentrarse en una sola línea de negocios, con una diversificación limitada o amplia, ya que entonces existe menos confusión dentro de la empresa, sobre la naturaleza del negocio:

(...) las energías de la organización total se dirigen a un solo negocio, lo cual crea menos probabilidades de que el tiempo de la alta dirección se diluya o de que los recursos de la organización se agoten por las demandas de varios negocios diferentes. (p. 295)

Los autores enfatizan que la diversificación se justifica siempre y cuando se genere valor para los accionistas de la empresa, haciendo evaluaciones a priori y planteando expectativas.

Otra de las decisiones vitales es la de analizar si se desea diversificar mediante negocios relacionados o no relacionados, o incluso utilizando ambas estrategias. “El atractivo de la diversificación relacionada radica en explotar estas coincidencias de la cadena de valor para obtener un resultado de desempeño de $1+1=3$ y generar valor para los accionistas” (p. 297).

A lo largo de la cadena de valor de los diferentes negocios pueden existir coincidencias estratégicas que las empresas pueden identificar. Los autores enfatizan que la diversificación relacionada permite hacer ahorros, al consolidar una o más de las actividades de la cadena de valor de los diferentes negocios, como las siguientes (Thompson y Strickland, 2004, p. 299):

- Actividades de investigación y desarrollo tecnológico: potencial para compartir tecnología y explotar oportunidades de negocios asociados con una tecnología en particular. Los negocios que pueden compartir tecnología se comportan mejor en conjunto que por separado, por los ahorros.
- Actividades en la cadena de suministros: los negocios pueden desempeñarse mejor juntos, al transferirse habilidades en la compra de materiales, con la posibilidad de negociar mejores precios o condiciones especiales con proveedores.
- Actividades de fabricación: la experiencia de una compañía en la fabricación puede permitir métodos de fabricación más rentables, procedimientos de inventario o motivación de empleados para pasar de negocio en negocio.
- Actividades de distribución: mantener actividades de distribución relacionadas permite a los negocios desempeñarse mejor, compartiendo instalaciones de distribución, mayoristas, concesionarios y acceso directo a clientes.
- Ventas y marketing: los costos de ventas se pueden reducir al utilizar el mismo equipo de vendedores para los diferentes productos de los negocios, en lugar de personal dedicado a cada uno.
- Actividades gerenciales y de apoyo administrativo: los negocios pueden requerir tipos comparables de habilidades, competencias y conocimientos gerenciales.

Estas empresas que tienen disposición a diversificarse en cualquier industria deben seleccionar los nuevos negocios o las posibilidades de adquirir otras

empresas para diversificarse, analizando los siguientes criterios, detallados por los autores (Thompson y Strickland, 2004, p. 299):

- Que el negocio cumpla con los objetivos corporativos de rentabilidad y rendimiento.
- Si el nuevo negocio requiere infusiones sustanciales de capital para sustituir plantas, equipos, expansiones y aportaciones de capital de trabajo.
- Si el negocio está en una industria con potencial de crecimiento.
- Si el negocio es grande como para contribuir a los resultados financieros de la compañía matriz.
- Si hay posibilidades de problemas con trabajadores o sindicatos.
- Si hay riesgo de recesión, inflación, tasas de interés elevadas o cambios en la política gubernamental en esa industria.

Mucha responsabilidad de la diversificación no relacionada recae sobre el personal administrativo y gerentes de las empresas, ya que deben distinguir cuáles son las adquisiciones exitosas, seleccionar el personal clave y capaz para dirigir cada negocio y distinguir si una unidad sufre de problemas, para intervenirlo de forma temprana.

Las buenas oportunidades de adquisición se encuentran en dos tipos de compañías (Thompson y Strickland, 2004, p. 305):

- Compañías con activos subvaluados, que se pueden adquirir a un precio menor al valor real del mercado, con la posibilidad de tener ganancias al revenderla.
- Empresas con dificultades financieras, que por lo general se pueden comprar a precios de ganga y recuperar sus operaciones con inyección de capital.

Por ejemplo, algunas empresas tienen un modelo en el que un negocio dominante representa del 50% al 80% de los ingresos totales y mantienen un grupo de pequeños negocios, relacionados o no relacionados que representan el resto de los ingresos.

Las empresas ya diversificadas pueden continuar siendo exitosas al aplicar una estrategia posterior, en busca de ampliar negocios adicionales, reagrupando y vendiendo algunos negocios actuales, reestructuración corporativa y también la diversificación multinacional.

En un mundo cambiante, la diversificación es inevitable. La globalización ha propiciado que se redefinan constantemente los límites sectoriales, esto hace que lo que puede parecer diversificación en términos de definición convencional de los límites sectoriales, puede ser una extensión natural de los recursos y capacidades existentes.

Otro de los temas por considerar es que los resultados de la diversificación dependen fuertemente de sus motivos y de cuál sector dentro de la empresa es el más interesado.

Según la evidencia empírica, mientras la diversificación por medio de adquisiciones falla al ofrecer ganancias en rentabilidad o incrementos en los beneficios de los accionistas, resulta más efectiva en la creación de grandes grupos empresariales.

La diversificación en algunos casos también puede considerarse una distracción, sobre todo cuando los equipos directivos quieren evadir la resolución de circunstancias competitivas difíciles en sus mercados principales.

Cualquier propuesta de diversificación debe ser analizada de acuerdo con las

motivaciones sobre las cuales se fundamentará la estrategia. Asimismo, este análisis de la motivación debe combinarse con una estimación de costos y beneficios, evitando uno de los errores más comunes de las empresas que se diversifican: pagar de más por una adquisición.

El punto medular del análisis debe ser la ventaja competitiva. Para ello, deben plantearse dos preguntas básicas: ¿permite la diversificación la explotación de economías de ámbito en recursos y capacidades?, ¿es realmente necesaria la diversificación para explotar estas oportunidades? o basta realizar acuerdos de licencias, alianzas estratégicas u otros.

2.4. Medios de comunicación

En este apartado se pretende abordar el tema de la diversificación empresarial, pero aplicado en específico a las empresas o conglomerados de medios de comunicación. Para ello, se toman en cuenta las opiniones de expertos en el tema que explican cómo se aplica o funciona la diversificación en este mercado.

Se aborda el ejemplo de gigantes mundiales de medios y sus experiencias en la diversificación, buscando nuevas alternativas de negocio y, por supuesto, el impacto que los medios digitales tienen y tendrán en estos grupos de medios. No se deja de lado el mercado de los medios de comunicación en nuestro país, a manera de contexto.

2.4.1 Diversificación y empresas de comunicación

Chan y Hee (2003) explican que, en el caso específico de los conglomerados de comunicación, la diversificación de sus negocios es algo que se estudia desde 1950.

El tema de la diversificación se adapta muy bien a las empresas de comunicación, como cualquier otro negocio. Jung y Chan-Olmsted (2005) explican que muchas compañías de medios se han convertido en conglomerados multimedia, en un esfuerzo de buscar la competitividad y obtener utilidades más altas.

Sin embargo, el fenómeno de la diversificación en las empresas de medios toma además connotaciones geográficas o globalizadas. Este es el caso de Time Warner, que se desarrolla en mercados europeos y australianos.

Recientemente la expansión de los conglomerados de medios se ha acelerado a través de fusiones, adquisiciones, empresas conjuntas y una diversidad de tipos de alianzas estratégicas con firmas de los países anfitriones. (Jung y Chan-Olmsted, 2005 p. 184)

Otra de las estrategias de las empresas de medios para crear valor es a través de la estrategia de la integración vertical, en la cual una firma deriva poder de la compra y la venta. Para las empresas de medios es posible integrar en la cadena vertical de suministro que incluye la creación de contenido, el empaque y la distribución.

En el caso de las empresas de comunicación, pueden lograr igualmente una sinergia, cuando el valor creado por las unidades de negocio, trabajando juntas, excede ese mismo valor de las unidades, pero al trabajar por separado.

La sinergia en las empresas de medios involucra la promoción cruzada: “Los conglomerados de medios hacen más énfasis en la promoción de los productos de sus propias subsidiarias como programas de televisión o películas”. (p. 185)

El resultado es que “esos conglomerados, con sus recursos enormes y *holding* diversos, son capaces de desarrollar y promocionar proyectos de forma más extensiva y eficiente que sus competidores más pequeños”. (p. 185)

En la diversificación internacional, una firma expande su negocio fuera de las fronteras en diferentes locaciones geográficas y mercados.

Jung y Chan-Olmsted (2005) consignan que, respondiendo a una mayor demanda de productos mediáticos alrededor del mundo, la mayoría de empresas de medios están comenzando a exportar. La estrategia que se ha seguido incluye incrementar el tamaño del mercado, buscar economías de escala, el retorno de la inversión, ventajas de locación y la construcción de imperios.

Es común que las empresas logren aplicar economías de escala en la diversificación internacional: “Las firmas pueden encontrar facilidades en otros países para bajar los costos de los bienes y servicios que proveen”. (Jung y Chan-Olmsted, 2005, p. 186)

Con respecto al tema, los autores consideran que una excesiva o alta diversificación de productos no relacionada puede reducir el rendimiento, por el hecho de que los costos pueden superar los recursos que se obtienen mediante la estrategia.

Además, en cuanto a la diversificación internacional opinan que las empresas que se diversifican con negocios relacionados en el exterior tienen mejor rendimiento que quienes se diversifican en negocios no relacionados. La clave está en la transferencia de prácticas gerenciales, cuando los ambientes son más similares.

Las incertidumbres causadas por las diferencias culturales pueden hacer difícil el manejo de una alta diversificación geográfica o internacional:

En particular, porque los productos de los medios son susceptibles de las preferencias culturales, por lo que una diversificación relacionada puede ser una forma efectiva de explorar los beneficios de la expansión global. (Jung

y Chan-Olmsted, 2005, p. 189)

Miller (2002) analiza el tema de los grandes conglomerados de medios en la actualidad e identifica la expansión de las empresas de medios en corporaciones con diferentes negocios. Explica que en Norteamérica la mayoría de empresas de medios fueron fundadas por empresas independientes.

Sin embargo, se vive una actual era gerencial donde las fusiones y adquisiciones “han concentrado la influencia y el poder de estos varios medios bajo el control y liderazgo de pocos conglomerados”. (p. 105)

Considera el autor que, en efecto, estamos viviendo una era de transición en el panorama de los medios: “La concentración en otras industrias puede ser sinónimo de poder de mercado, prácticas de precios oligopólicos, pero en el caso de los medios puede cambiar los valores de un país y el carácter de una nación” advierte Miller. (2002, p. 106)

Stephan (2005) consigna que la expansión de las empresas de medios en nuevos mercados de productos tiene el principal objetivo de expandir las compañías. Los motivos de la diversificación son dobles.

Por un lado, está el miedo de los gerentes al riesgo, ya que los conglomerados mantienen negocios en mercados de productos no relacionados y eso no depende de los ciclos económicos de solo una industria y pueden reducir el riesgo. “Desde esta perspectiva, la diversificación en mercados de productos no relacionados es una estrategia usada para suavizar las fluctuaciones corporativas de ventas y rendimientos.” (Stephan, 2005, p. 88)

Hablando de las economías de escala en las empresas de medios, Stephan explica que la idea de un rendimiento superior de diversificación depende de la oportunidad de compartir esos recursos que no pueden ser comprados o

reemplazados por los competidores con los nuevos negocios.

Sin embargo, ninguna ventaja de este tipo es indefinida, porque las empresas competidoras encontrarán eventualmente la manera de eliminar esa desventaja. Todo tipo de recurso se erosiona con el tiempo.

Para el autor, dentro de las ventajas de la diversificación para las empresas de medios, está que se convierte en más atractiva para los anunciantes:

Esto se debe a la promoción cruzada en medios que puede organizarse más efectivamente. Desde la perspectiva del anunciante hay una interdependencia intangible entre las economías de escala y alcance, porque para el consumidor de la publicidad, le es irrelevante si los paquetes de publicidad se generan en uno o múltiples formatos. (Stephan, 2005, p. 101)

Reynold citado por Chan y Hee (2003) propone tres modelos generales pero relacionados de estrategias de diversificación de empresas de comunicación.

El primero de ellos es el modelo de portafolio de productos de mercado, que hace énfasis en lo atractivo del segmento del mercado en términos de atributos como tamaño, tasa de crecimiento y rentabilidad.

El segundo es el modelo estratégico que hace hincapié en la interrelación entre el mercado del negocio primario y el mercado meta, y el tercer modelo es el de riesgo versus retorno, que se deriva de las teorías financieras y que reflejan los intereses de los inversionistas.

La diversificación geográfica o de mercados internacionales se da cuando estos conglomerados se expanden de forma horizontal o vertical, por medio de diferentes submercados nacionales.

Los autores explican que los beneficios de la diversificación internacional de productos son mayores oportunidades de altos retornos y baja correlación de bienes en los diferentes países y un mejor rendimiento de toda la firma.

Powers (2002) explica que los medios se están moviendo hacia una estructura de mercados de monopolios. Para la autora, los conglomerados necesitan aumentar sus ingresos dominando a sus competidores y una forma de hacerlo es volviéndose monopolios. (párr. 7)

Además, se presenta un fenómeno de diversificación, que apuesta a la combinación de los sentidos y al uso de nuevos canales de información, para alcanzar a más audiencias. Apostar por ofrecer “algo para todo el mundo” parece ser la esencia para competir en la industria de medios de hoy. (Powers, 2002, párr. 27)

Por otra parte, Centeno habla sobre la diversificación en las empresas de comunicación costarricenses, resaltando que es el paso natural en la industria:

Hay una tendencia natural, las nuevas generaciones ya no consumen periódicos. Hay nuevos medios alternativos para anuncios, para el anunciante para mejorar su efectividad, no es solo la prensa. Ya no es el medio masivo por excelencia. Han nacido medios más segmentados y hay que llegar a esas audiencias. (Valverde, 2014)

Arsenault (2011) explica que las compañías multinacionales diversificadas son producto de tres tendencias actuales interrelacionadas: la digitalización, la desregulación y la corporativización.

Con respecto al primer punto, este autor anota que la tendencia mundial hacia la desregulación tiene una influencia pivote sobre el sector de los medios y las

comunicaciones.

Por ejemplo, en Estados Unidos la Comisión Federal de Comunicaciones permitió en 1993 que las cadenas de televisión crecieran con comunicación y estudios de filmación, oportunidades aprovechadas por cadenas como NBC Studios y Universal Pictures.

Los cambios en la regulación al final de la década también crearon condiciones favorables para las compañías de cable para que se convirtieran en proveedores de servicios de Internet, por ejemplo Time Warner y American Online (AOL). (Arsenault, 2011, p. 5)

Además, este movimiento hacia la desregulación facilitó la tendencia mundial hacia la privatización, la corporativización y la monetización de los contenidos de la comunicación y su infraestructura, dice Arsenault.

Muchos países privatizaron por completo o parcialmente sus sistemas de comunicación por presión de empresas en Estados Unidos. A esto se sumó una nueva presión de convertir el negocio de la comunicación en más utilidades, debido, entre otras cosas, a la falta de subsidios del Gobierno. En 1995, la British Broadcasting Corporation (BBC, que incluye televisión, Internet y publicidad) una de las cadenas públicas más grande del mundo, inició esa tendencia.

Finalmente, la convergencia de diferentes tecnologías de la comunicación ha amplificado la importancia de las conexiones entre negocios que antes eran restringidos a industrias de la comunicación.

Las compañías globales de comunicación poseen más propiedades que nunca antes, y el contenido que esas compañías crean es entregado en una variedad cada vez más creciente de plataformas, que las mismas empresas también poseen. (Arsenault, 2011, p. 10)

Las principales compañías de medios del mundo le pertenecen a siete grandes conglomerados globales. Dentro de ellos, News Corp es la más integrada horizontalmente de todas, dice la autora, ya que cuenta con 47 estaciones de televisión en Estados Unidos, la plataforma de Internet *MySpace*, plataformas de satélite en cinco continentes, la *20th Century Fox Studios and Home Entertainment* y numerosos canales regionales de televisión.

La diversificación también implica flexibilidad para estas cadenas de medios:

La cadena News Corp. de hoy no es la misma de ayer y se verá completamente diferente en cinco años. Por eso, si un mercado mediano o un mercado particular declina, las corporaciones de comunicación rápidamente reconfiguran sus operaciones, agregando nuevas, asociaciones más rentables, cerrando o vendiendo aquellas que son menos deseables. (Arsenault, 2011, p. 20)

2.4.2. Mercado de los medios de comunicación

Para ubicarnos en el contexto de las empresas de medios de comunicación y su participación en el mercado es importante destacar cuál es la situación del mercado costarricense de medios, así como identificar cuál es o puede ser la participación económica de los medios en ciertos mercados, cuyas características ya están definidas por determinados principios económicos.

El conocimiento que se tenga en materia de mercado, tanto para medios nacionales como para los regionales, es fundamental a la hora de formular estrategias. Muchas empresas fracasan en esta tarea, pues no tienen clara la manera en que esto afecta aspectos fundamentales, como el establecimiento de precios de los productos, o el método de comercialización que deba emplearse.

De acuerdo con Mankiw (2002), un mercado es aquel en el que hay muchos compradores y vendedores que intercambian productos idénticos, por lo que cada uno de ellos ofrece un precio aceptable.

En la definición de Mankiw, se identifican cuatro elementos básicos que toda empresa debe conocer de su mercado: los compradores, los vendedores (competencia), el producto y el precio. Si no se consideran las características y particularidades de cada uno de ellos, no se podrá tener una comprensión clara del mercado en el que se está o en el que se desea estar.

El mercado se puede caracterizar por ser competitivo o de competencia perfecta, o bien por ser de competencia imperfecta. En el primer caso, un mercado perfectamente competitivo es aquel en el que no hay una empresa que sea lo suficientemente grande como para influir en el precio de mercado. En el segundo caso, si una empresa puede afectar en forma apreciable el precio de mercado de su producto, se le considera un “competidor imperfecto” (Samuelson y Nordhaus, 2008, p. 163).

En el caso de la competencia imperfecta se presentan varios tipos:

- Monopolio: una empresa es un monopolio si es la única que produce un bien o servicio y ese producto no tiene sustitutos cercanos. No aparece con frecuencia, pero cuando existe, el productor tiene poder sobre el precio del bien o servicio. De acuerdo con los expertos, el poder monopolístico tiende a disminuir a largo plazo, debido a la incorporación de la innovación y los cambios tecnológicos. (Samuelson y Nordhaus, 2008; Mankiw, 2002; Mochón y Beker, 2008)
- Oligopolio: un oligopolio es un mercado en el que hay pocos productores de bienes y servicios, cada uno de los cuales ofrece un producto similar o idéntico al de los demás y puede poseer control sobre los precios de

manera individual, pero deben considerar las probables reacciones de sus competidores y en este se tiende a preferir la rigidez o el acuerdo en cuanto a precios, para evitar una guerra de precios. Pocos productores en un mercado pueden ser de dos a 10 ó 15 empresas. (Samuelson y Nordhaus, 2008; Mankiw, 2002; Mochón y Beker, 2008)

- Competencia monopolística: mercados que tienen algunas características de la competencia y algunas del monopolio. La competencia monopolística presenta bienes y servicios muy parecidos, pero con elementos diferenciadores, ese elemento diferenciador es el que les permite a las empresas un pequeño grado de control sobre los precios y les da un ligero poder monopolístico. (Mochón y Beker, 2008, p. 153)

En el caso de los medios de comunicación de Costa Rica y de acuerdo con lo descrito, no existe una competencia perfecta en cuanto a televisión y medios impresos. Se considera más bien la existencia de un oligopolio.

La barrera de entrada para un nuevo canal de televisión es muy grande. La hegemonía la tienen Televisora de Costa Rica (Teletica) y Representaciones Televisivas (Repretel). Aunque se ha dado la incursión reciente de Canal 9 en este mercado, esto fue posible por inversión extranjera de As Media S.A., empresa dueña de TV Azteca, que respalda su operación en el país.

En cuanto a la fijación de precios, es claro que cada uno de ellos puede incidir de manera individual en el precio de los productos que ofrece, pero no pueden excederlo, pues no posee un producto único, sino que este puede ser fácilmente sustituido.

Algunos negocios de los conglomerados tienden a manejar sus precios y participación de mercado por acuerdos, tal como sucede con Cable Tica y los otros operadores de televisión por cable del país, que podría decirse se “reparten

el mercado”.

En el caso de medios impresos, el Grupo Nación tiene una gran porción del mercado, por lo que resulta muy difícil competir con sus productos y servicios. En este mercado, el Grupo Nación tiene como principal ventaja participar en la totalidad de la cadena de valor, dependiendo muy poco de proveedores y otros servicios.

Se podría considerar que el Grupo Nación propició en algún momento que el mercado de medios impresos sea una competencia monopolística, dada la diferenciación que trabaja en sus productos y tiene cierto grado de control sobre precios.

2.4.3 Otros conceptos importantes

A continuación se presenta una serie de conceptos relacionados con los medios de comunicación, tanto del área empresarial como de su carácter informativo.

Medios masivos o nacionales: Para definir el carácter nacional o masivo de los medios, se debe tomar como referencia principal su circulación y cobertura.

En Costa Rica, son medios nacionales o masivos los que cubren todo el país, tal es el caso de Canal 7 y Canal 6 de propiedad privada, y Canal 13 que forma parte del Sistema Nacional de Radio y Televisión Cultural y que es propiedad del Estado. (Luna, 2007, p. 43)

Se incluyen en esta categoría las emisoras, cuya señal se expande por todo el país y los periódicos que circulan a nivel nacional, como *La Nación*, *Diario Extra*, *La Teja* y *Al Día*.

Medios regionales: De acuerdo con Luna (2007), un medio regional es el que tiene

sede en la cabecera de una región del país, que cubre información, se distribuye o ingresa “más allá del cantón o cabecera principal de esa zona geográfica; nunca su cobertura es tan amplia como para adquirir la denominación de medio nacional”. (p. 45)

Competencia directa: Son las empresas o negocios que venden un producto igual o casi idéntico al que se ofrece en el mismo mercado en el que se opera, las empresas buscan a los mismos clientes para venderles lo mismo.

Competencia indirecta: Se refiere a las empresas o negocios que intervienen en el mismo mercado y tienen los mismos clientes; el objetivo de esas empresas es satisfacer sus necesidades con productos sustitutos o de forma diferente.

Pauta publicitaria: Se conoce como pauta a los espacios adquiridos en los medios de comunicación.

Esta adquisición de espacios se realiza mediante dinero o canjes, que son el cambio de productos o servicios por el anuncio publicitario. Esta compra de pauta la realizan las agencias, las centrales de medios o el cliente en forma directa. (Luna, 2007, p. 36)

El análisis de contenido: “Se caracteriza por la clasificación sistemática, descripción e interpretación de los contenidos de un documento, que se lleva a cabo según los objetivos del estudio”. (Vázquez et al., 2006. p. 74)

El BTL (*below the line*): se refiere a la publicidad de marketing directo. Según Gutiérrez (2005), “se realiza por medios no convencionales, recurre a estrategias ocasionales y fórmulas no catalogables, al margen o simultáneamente con los medios y soportes tradicionales”. (p. 4)

Según este autor, sería todo lo que no es publicidad tradicional. Se incluye aquí

patrocinios de actividades, exhibiciones, relaciones públicas, promociones de ventas, regalías de productos, descuentos a distribuidores y consumidores, precios reducidos, cupones para el uso posterior del cliente, entre otras.

Core business: Galvis (2013) explica que el término *core competencies* o *core business* fue acuñado a principios de la década de los 90 y se define como

(...) cualidades intrínsecas del grupo empresarial, que lo impulsan al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente como coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales.

Géneros periodísticos: Son una forma de clasificar la producción periodística de un medio, según el uso de lenguaje. Se conocen tradicionalmente la noticia, el reportaje, la crónica, el artículo y el editorial.

Según Gomis (2008), los géneros periodísticos propiamente se hacen necesarios cuando un mismo diario empieza a utilizar el “lenguaje de maneras tan diversas como requiere la comunicación impersonal de una noticia que ha llegado por telégrafo”. (p. 107)

2.5 Marco referencial de los conglomerados analizados

2.5.1 Grupo Nación

2.5.1.1 Antecedentes

La empresa se describe para los accionistas como una entidad domiciliada, constituida bajo las leyes de la República, cuya actividad principal es

(...) la prestación de servicios publicitarios, la edición y producción de periódicos y semanarios, la elaboración de trabajos litográficos, edición y elaboración de directorios telefónicos y de todo tipo de materiales publicitarios, revistas e insertos, la radiodifusión, distribución de papeles y cartulinas, así como la distribución de publicaciones y revistas. (Grupo Nación, Información para Accionistas, 2014).

La empresa se encuentra inscrita en la Bolsa Nacional de Valores de Costa Rica y es regulada por la Superintendencia General de Valores (Sugeval), la Bolsa Nacional de Valores de Costa Rica, S. A., y la Ley Reguladora de Mercado de Valores, y está autorizada para emitir acciones y títulos de deuda, para ser negociados en el mercado bursátil local.

Grupo Nación se define a sí mismo como una empresa de comunicaciones con independencia editorial, económica y, además de eso, “líder en la generación de contenidos varios”. Es decir, desde su propia concepción se considera una empresa diversificada, como lo consigna, en el ambiente impreso, digital y de experiencias.

El desarrollo de estas tres áreas se deriva de su actividad o negocio primordial: el informativo.

El periódico *La Nación* se fundó en 1946, año en que se publica su primera edición, con un editorial titulado “Nuestro Derrotero”, que exponía por primera vez la misión del periódico y lo que sería su línea de trabajo.

Las primeras ediciones del periódico se imprimieron en el sistema de linotipo, modelo 5, que fue construido en 1896 por la compañía Mergenthaler.

En 1973 se dio el salto a la impresión a color del periódico, gracias a la adquisición

e instalación de una rotativa del fabricante Harris Cottrell. Con este avance, se pudo agregar color al periódico y a los suplementos. Según consigna el sitio web corporativo, el 15 de mayo de 1973 se publicó por primera vez un suplemento de historietas a color.

En 1978, el periódico se traslada a las actuales instalaciones, ubicadas en Llorente de Tibás. En el año 1984 se dan los primeros signos de diversificación de Grupo Nación, con el nacimiento de la revista *Perfil*.

Este primer esfuerzo por abarcar otras oportunidades de negocios resulta exitoso, ya que la revista aún se publica en la actualidad, luego de múltiples modificaciones y rediseños. Esta revista ve la luz como un medio de entretenimiento, diversión y cultura general, dirigida en específico al público femenino.

Este resulta ser un paso natural en el proceso de diversificación, ya que como se repasó en el marco teórico, los conglomerados prefieren diversificarse primero hacia áreas de negocio conocidas, donde se tenga cierto nivel de experiencia.

Es lógico que el primer intento de buscar nuevos negocios se dé en un medio escrito, con diferencias en el formato, cantidad de páginas, tipo de papel, periodicidad y, por supuesto, segmento de público al que se dirige.

En ese sentido, el periódico pudo aprovechar recursos existentes, como la rotativa, y la ventaja de obtener buenos precios de materias primas, como el papel y las tintas, lo que redujo significativamente la barrera de entrada para ese nuevo negocio.

En 1990, se da el segundo paso de esta estrategia de diversificación, con la inauguración el Departamento de Impresión Comercial, dirigido a ofrecer servicios de impresión a clientes internos y externos. En ese momento se trató de un sistema automatizado de alta calidad, que se transformó en lo que actualmente se

conoce como GN Impresos.

En este caso, el salto es para ofrecer servicios internos a clientes externos. En este punto, la empresa llegó a un nivel de experiencia en la impresión que le permitió ofrecer calidad en el servicio a nuevos clientes y a los ya existentes, para suplir la demanda en el mercado. Esta tendencia de comercializar servicios se mantiene hasta la actualidad, con la especialización en servicios de impresión y distribución.

La tendencia de buscar nuevos negocios se dispara en los años siguientes y prosigue con la fundación del periódico *Al Día*, el 4 de noviembre de 1992. Ese periódico nació como un medio de actualidad; sin embargo, modificó en dos momentos su diseño editorial. Primero, se trajo a la portada los temas de deportes y, hace un año, se volcó por completo a la cobertura de los deportes y temas variados vinculados a lo deportivo, incluidos los espectáculos.

Es aquí donde el grupo marca un precedente importante, al crear un nuevo medio de comunicación, que incluso llegó a representar competencia a nivel informativo para el negocio principal, el periódico *La Nación*.

En 1995 se une un nuevo medio, el primer semanario del grupo: *El Financiero*, que se dedica a cubrir exclusivamente temas de negocios, finanzas y economía, en un soporte distintivo de papel color salmón.

Ese mismo año, *La Nación* da un giro importante hacia su orientación al ámbito electrónico, convirtiéndose en el primer diario centroamericano en Internet, con el dominio www.nacion.com.

Según datos de la misma empresa, ubicados en su página corporativa www.gruponacion.co.cr, el sitio web del periódico recibe 1.900.000 visitantes únicos cada mes.

En el 2000, el Grupo incursiona en los medios electrónicos, en alianza con Prisa Radio. Como resultado de ese convenio, se adquirieron tres frecuencias de radio dirigidas a diferentes públicos: 90.7 FM ADN, 104.3 FM Los 40 principales y 89.9 FM Bésame. A este grupo se unirá una cuarta emisora en el 2013, Q'Teja. (Grupo Nación, 2014)

Sin lugar a dudas, como se analizó en el marco teórico, las alianzas estratégicas son una alternativa muy utilizada por las corporaciones, para incursionar en nuevos negocios, tanto más si se trata de categorías nuevas dentro de sus unidades de negocio. En este caso, la compañía deseaba ampliar su ámbito de los medios impresos al formato electrónico, y recurrió a un aliado con vasta experiencia en el negocio, como Prisa Radio.

Cabe resaltar que esta alianza resultó exitosa y la incursión en el área contó con créditos, que empujaron a la compañía incluso a crear sus propias marcas radiales, como se verá más adelante con la radio Q'Teja.

En el 2002 se instaura de manera oficial el nombre Grupo Nación, GN S.A., con la fusión de las empresas Publicaciones Los Olivos S. A. Distribuidora Los Olivos S. A., Impresión Comercial LN S. A. y Editorial Los Olivos S. A. A esta corporación se une en el 2008 Payca, Papeles y Cartones.

En el 2005 se inaugura una nueva rotativa, importada desde Alemania, marca Koenig & Bauer. El equipo fue de tal dimensión, que tuvo que enviarse por barco en 40 contenedores de 20 toneladas cada uno.

La rotativa con que cuenta el periódico es única en Centroamérica y, según cifras de la empresa, permite el tiraje de 75.000 ejemplares en una hora, con excelente calidad de impresión. Este nuevo equipo también trajo ahorros en papel y permite la impresión simultánea de diferentes productos. (Grupo Nación, 2014)

La adquisición de este equipo permitirá que el grupo ofrezca sin problema el servicio de impresión a clientes externos en gran volumen, imprimiendo desde otros periódicos y medios regionales, hasta catálogos y revistas, todo adaptado a las necesidades del cliente y a precios competitivos en el mercado.

En el 2006, Grupo Nación incursiona en un medio diario más segmentado, dirigido en específico a una audiencia popular. *La Teja* nace el 29 de setiembre de ese año, con un enfoque en información actual, con notas nacionales, deportes y sucesos, pero con un lenguaje muy sencillo y, como lo califica la empresa, “coloquial”.

Dentro de la estrategia de diversificación desarrollada a este punto, se nota el interés de ofrecer productos dirigidos a diferentes segmentos de la población: *La Nación* para un público interesado en la noticia diaria; *El Financiero*, para los que gustan de la noticia de economía más especializada; *Al Día*, para los que prefieren deportes y *La Teja*, que vino a revolucionar el mercado existente del periodismo coloquial. A eso se suman revistas y la radio.

En el 2009, se une al grupo de radios de Grupo Nación, ADN Radio 90.7 FM. Sus siglas representan su temática en actualidad, deportes y noticias. La emisora fusiona programas de charla, una revista matutina de actualidad con éxitos musicales de los 80 y 90, con boletines informativos cada hora y noticieros a las 7:00 a.m., 12:00 p.m. y 5:00 p.m.

En el 2011, el Grupo adopta una estrategia llamada *triple utilidad*, en la que se fusionan las estrategias del negocio con la sostenibilidad. Los objetivos de la organización se clasificaron en tres dimensiones: económica, ambiental y social. (Grupo Nación, 2014)

Sin embargo, el grupo ha tenido que dar marcha atrás y replantear algunos de sus

productos, debido a la aceptación del público y si se tuvo éxito o no en el mercado. Este fue el caso del periódico *Al Día*, que desde su creación sufrió dos metamorfosis.

En el 2012, el medio cambió su enfoque para ser completamente dedicado a lo deportivo. Este nuevo enfoque incluye un programa de radio en ADN 90.7 FM y un rediseño de la página www.aldia.cr

En el 2013, el grupo de medios del conglomerado se enfrenta a un nuevo desafío: el concepto de una redacción integrada. El grupo decide construir un nuevo espacio físico que albergue la redacción y el personal periodístico de todos los medios de comunicación y servicios editoriales del grupo. El edificio fue construido dentro de las actuales instalaciones, en Llorente de Tibás, costó $\text{¢}2.750$ millones y tiene una extensión de 4.300 metros cuadrados. (Barquero, 2013)

En esta redacción integrada se genera contenido durante 19 horas, siete días a la semana, para los diferentes productos informativos.

Mediante la nueva redacción se ofrecerán contenidos de relevancia, diversos y con múltiples enfoques dónde, cuándo y cómo las audiencias lo requieran. Además, se optimizará los recursos y se agilizará la toma de decisiones editoriales y comerciales. (Grupo Nación, 2014)

La redacción integrada cuenta, en su primer piso, con una cabina de radio y un estudio fotográfico. Se organiza por mesas temáticas, con una mesa central, de actualidad, economía, deportes, ocio, revistas, suplementos y periodismo popular.

El año anterior se dio un paso clave en lo que se verá más adelante, que es el rumbo que está tomando el Grupo en la diversificación de sus negocios. Se vislumbra aquí el deseo de la corporación de buscar oportunidades fuera del negocio de los medios de comunicación, pero que pueden ser apalancados o

promocionados por medio de la fuerte plataforma publicitaria con la que cuenta.

La junta directiva del Grupo Nación aprobó en la sesión del 2 de julio del 2013 la compra de la propiedad conocida como Autódromo La Guácima y la se finiquitó el 17 de julio.

El grupo invirtió \$40 millones entre la compra de la propiedad y su remodelación. Se trata de una propiedad ubicada en Alajuela y que tiene una extensión de 28 hectáreas. La compra del terreno costó \$12 millones, pero la idea del Grupo es convertir el lugar en un centro de eventos de gran escala, único en la región, para lo cual destina \$28 millones más. (Rodríguez, 2013)

La apertura de este nuevo proyecto se prevé para el verano del 2015. Antonieta Chaverri, vocera del proyecto, dijo al periódico *La Nación* que el objetivo de esta inversión es “mantener y fortalecer la solidez de la empresa e incrementar su rentabilidad a mediano y largo plazo”. (Delgado, 2013)

Grupo Nación incursionó en la diversificación regional al asumir, en el 2000, el control administrativo e informativo de Corporación de Noticias de Guatemala, editor en ese país de los periódicos *Siglo Veintiuno* y *Al Día*.

La inversión data de 1995, cuando se concretó una inversión minoritaria, para incursionar en este nuevo mercado, hasta que los accionistas mayoritarios decidieron asumir el control. *La Nación* entró en ese mercado con un 43,92% de las acciones, adquiridas en 1999.

El vicepresidente de la empresa en ese momento, Jorge Robert, dijo en esa oportunidad: “Entre los planes de Grupo Nación está cambiar la estrategia de guerra de precios en publicidad que mantuvieron en los últimos cinco años los periódicos de Corporación de Noticias y otros medios impresos”. (Noguera, 2000).

Ese mismo año se confirmó el inicio de operaciones de Grupo Nación en *Capital Financiero*, en Panamá, un periódico con características similares a *El Financiero*.

Sin embargo, años después, Grupo Nación decide vender sus participaciones en estos mercados extranjeros.

El medio anunció, el 8 de febrero del 2012, la decisión de vender a dos empresarios su participación accionaria en el semanario panameño. La operación se concretó el 27 de enero de ese año. Grupo Nación era dueña de un 88,05% de las acciones del medio.

En un artículo periodístico, Daniel Robert explicó las razones de esa venta.

La empresa decidió, hace algunos años, como parte de su visión estratégica, concentrar sus operaciones en Costa Rica. Por esa razón, ha vendido su participación en diferentes empresas con operaciones en Guatemala (diario *Siglo Veintiuno*), Nicaragua (Payca) y ahora Panamá. (Arce, 2012)

Al hacer una reseña de lo que ha sido la estrategia de diversificación de Grupo Nación, al menos en la práctica, se puede ver que han existido iniciativas exitosas y otras no tan exitosas en la expansión de los negocios.

Los proyectos que fueron cerrados a lo largo de los años, por ejemplo revistas como *Soho* y *Bienestar*, tuvieron que enfrentarse con la poca aceptación de sus segmentos meta y la baja venta de publicidad. Sin embargo, la empresa ha tenido la oportunidad de rediseñar productos como *Al Día* y posicionarlos de un público general a uno especializado.

Es lógico que los proyectos con mayor éxito sean los relacionados con el *core business* o negocio principal, que son los medios escritos; sin embargo, existen

categorías como la radio, que presentan un crecimiento modesto pero sostenido.

La diversificación en este caso es un proceso en constante desarrollo, que analiza las posibilidades del mercado y se adapta a ellas. Por ejemplo, el consumo de medios en Internet ya obliga al Grupo Nación a analizar el cobro de sus contenidos y a solicitar, en mayo del 2014, el registro obligatorio de los lectores, como requisito para disfrutar de los contenidos. En una segunda fase del proyecto, se establecería el cobro.

Igualmente, la Gerencia de Medios analiza nuevas oportunidades, como la televisión por Internet, iniciativa para la que se preparan y para la que ya cuentan con mucho del equipo e instalaciones necesarias.

La estrategia de diversificación seguida por Grupo Nación confirma muchas de las tendencias observadas en la teoría: diversificación relacionada vertical y horizontal y diversificación no relacionada.

En esta última categoría parecen estar colocando la mayoría de sus esfuerzos, en el caso del desarrollo de eventos, al utilizar la transferencia de capacidades, explicada en el marco teórico.

Grupo Nación aprovecha su grupo de vendedores para posicionar la publicidad de sus diferentes medios, por medio de paquetes de pauta multiplataforma que representan mejores precios y ventajas para los anunciantes.

La empresa aprovecha la importación de materias primas como papeles y cartulinas, la pericia del recurso humano especializado en la producción de noticias para diferentes plataformas (impresas, electrónicas, Internet) y con el concepto de redacción integrada lleva este concepto a su máxima aplicación, unificando a sus funcionarios en un solo espacio, para alimentar de material sus diferentes medios de comunicación.

Los procesos de diseño e impresión de materiales para clientes internos y externos también están unificados bajo un mismo edificio, así como el proceso de producción.

Además de todo esto, sus propios medios de comunicación permiten promocionar los negocios del grupo, para apoyar su lanzamiento, posicionamiento o mantenimiento en el mercado. Esta es una estrategia muy utilizada con plataformas digitales como Yuplón, Sabores y en los próximos años con los eventos por realizar en el espacio de La Guácima.

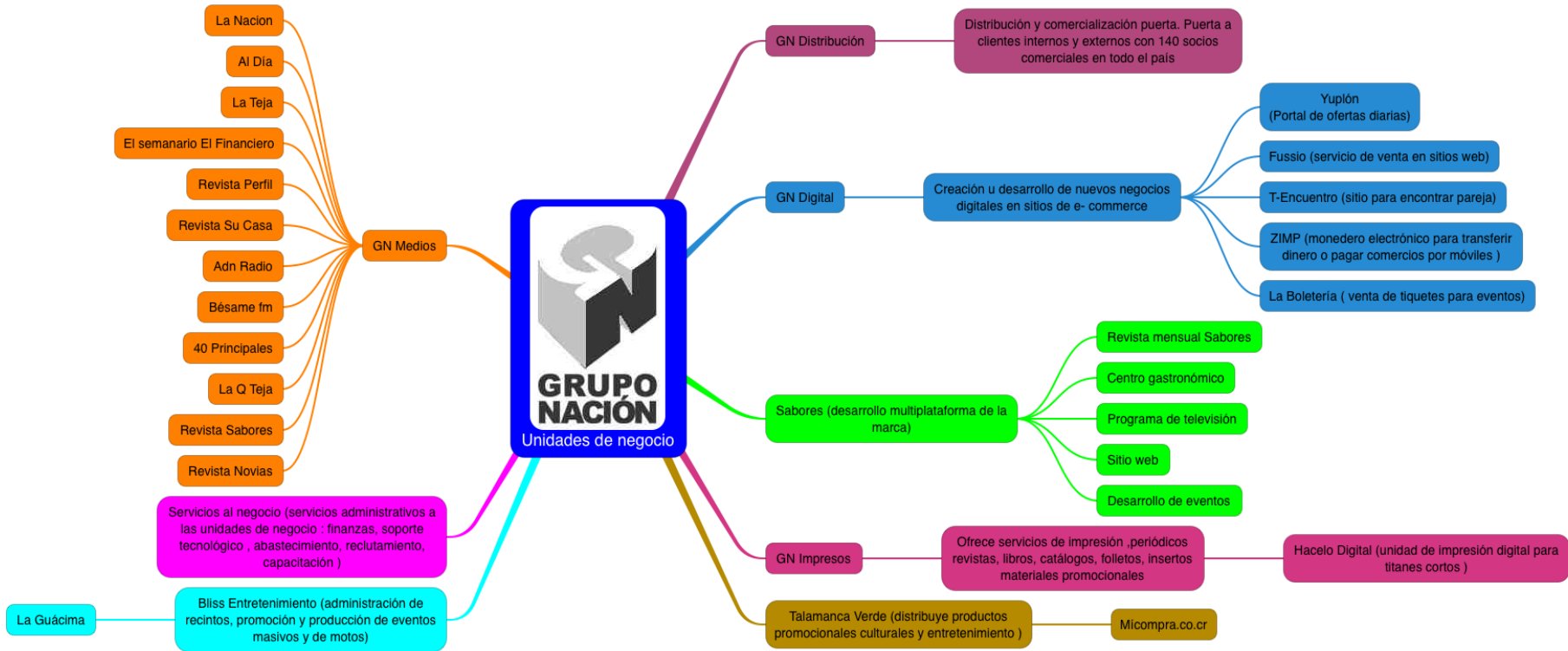
Se trata de una clara diversificación que aprovecha al máximo las capacidades. Esto -como se explicó- repercute inmediatamente en una disminución de las barreras de entrada para sus nuevos negocios.

2.5.1.2 Productos y servicios

Los diferentes medios y empresas de Grupo Nación se dividen en ocho unidades de negocio, según se especifica en su sitio web corporativo www.gruonacion.com.

- GN Medios
- GN Impresos
- GN Distribución
- GN Digital
- Sabores
- Talamanca Verde
- Bliss Entretenimiento
- Servicios Al Negocio

Figura 1. Unidades de negocio de Grupo Nación a junio del 2013



Fuente: Grupo Nación. (2014). *Sitio web corporativo*. Recuperado de <http://www.gruponacion.co.cr>.

En estas diferentes unidades de negocio se desarrollan 33 marcas del grupo empresarial, que incluyen medios impresos, electrónicos, portales en la web, radio, y negocios afines.

Tabla 1. Marcas del Grupo Nación a julio del 2013

Marca	Descripción
La Nación	Periódico fundado en 1946 y que comenzó con el conglomerado empresarial. Incluye versión impresa, digital y versión para dispositivos móviles. Consta de secciones diarias, semanales, subsidios, reportes multimedia, especiales, entre otros.
Al Día	Medio diario, que en diferentes plataformas informa sobre el acontecer deportivo nacional e internacional, en las principales disciplinas. Incluye un sitio web y redes sociales de Twitter y Facebook.
El Financiero	Semanario enfocado en economía, finanzas, negocios y tecnología. Tiene 18 años de antigüedad. Consta de medio impreso, página web, ofrece foros y charlas. Se imprime en papel color salmón, como otros medios financieros del mundo.
La Teja	Se describe a sí mismo como un medio diferente, fresco, colorido, con ingenio y humor, pero sin llegar al amarillismo. Se basa en temas populares y ofrece promociones. Alcanza 730 mil lectores diariamente.
Perfil	Revista mensual dirigida a mujeres, con versión impresa e incluye un programa radial "De regreso a casa", emitido por una emisora el grupo, Bésame 89.9 FM. Cuenta con un sitio web con blogs sobre diferentes temas. Maneja cuentas en redes sociales y realiza varios eventos durante el año.
Su Casa	Es una revista bimestral sobre arquitectura contemporánea, en la que se reúnen expertos en arquitectura, diseño, sostenibilidad y arte.
ADN Radio	Emisora de contenido, que conjuga actualidad, deportes y noticias. Tiene la frecuencia 90.7 FM. Su programación musical se basa en éxitos de los 80 y 90.
Bésame	Su lema es "romántica y moderna". Dirigida a la mujer actual, que prefiere las baladas pop, éxitos de hoy y de los 80 y 90. Tiene como punto fuerte la música en español, pero también programa de éxitos en inglés. Propicia la interacción en redes sociales, página web, foros en Internet y mensajería de texto.
Los 40 Principales	Emisora de corte juvenil, con música actual: pop, rock, balada, electrónica y música urbana. Busca ser fresca, alegre, animada, interactiva y muy conectada con el mundo joven.
Sabores	Es toda una plataforma multimedios, la más desarrollada y diversificada de todo el grupo. Cuenta con una revista mensual, un programa de televisión, página en Internet, un centro gastronómico, desarrollo de eventos y otros productos, como libros. En el centro gastronómico se dan clases de cocina y, además, se cuenta con una cafetería. A la hora del almuerzo se brindan clases de cocina con alimentos incluidos.
Qué comemos	Es una plataforma digital para ordenar y pagar comida en línea, sin necesidad de hacer llamadas telefónicas. Se puede usar desde la computadora o el teléfono celular. El cliente ordena las comidas de sus restaurantes favoritos. Se paga con tarjeta de crédito o débito. El sitio es www.quecomemos.cr .
Buscomi	Es una plataforma de avisos clasificados, que ofrece la búsqueda detallada en cuatro categorías: carro, casa, empleo y varios. Cuenta con un suplemento impreso que se publica en <i>La Nación</i> y <i>La Teja</i> y que se puede acceder por Internet, en el sitio www.buscomi.cr .
El empleo.com	Portal de ofertas de empleo. Los interesados pueden encontrar ofertas de trabajo según necesidades y experiencia profesional; las empresas pueden, de la misma forma, encontrar personal capacitado. Los usuarios pueden ingresar su hoja de

	vida para ofrecer sus servicios a empresas interesadas. El sitio web es www.elemprego.co.cr .
Cinemanía	Se accede en el sitio www.cinemanía.co.cr . En esta página se puede encontrar películas en cartelera, horarios, lugares de exhibición, comentarios, adelantos, noticias y próximos estrenos.
Puro Vino	Es un club de vinos que reúne a personas que comparten la afición por el vino y que desean conocer más sobre esta bebida. Por el pago de la membresía mensual se reciben en la puerta de la casa tres vinos diferentes al mes. Hay beneficios como precios preferenciales en eventos, cursos, promociones, rating de vinos, entre otros.
Yuplón	Es un sitio de ofertas diarias, que utiliza la difusión de los diferentes medios de Grupo Nación. Las promociones van dirigidas a diferentes públicos meta, abarcan servicios de salud, tecnología, viajes, descuentos en restaurantes, entre otros. El sitio web es www.yuplon.com .
Fussio	Ofrece a empresas, negocios y profesionales una solución para el desarrollo de sitios web y de mercadeo en línea. Utiliza diferentes herramientas para desarrollar páginas de forma fácil, rápida y económica. Con el pago de una mensualidad, se ofrece diseño, dominio, servicio de hosting, publicidad digital y cinco horas de mantenimiento.
T-encuentro	Es un sitio de citas, para conocer a otras personas solteras con los mismos intereses y gustos, con el fin de establecer una relación sentimental. El portal organiza eventos con los suscriptores, para conocer físicamente a otros solteros.
Novias	Esta revista se publica una vez al año, en el mes de junio. Cuenta con más de 300 páginas, con investigaciones, producciones fotográficas y toda la información sobre cómo planificar una boda. Los artículos se desarrollan desde el compromiso hasta la luna de miel, primeros meses de matrimonio, con consejos de expertos para planificar esta etapa. Tiene una plataforma web y se desarrollan eventos como la feria anual Novias Show, donde los proveedores ofrecen servicios relacionados.
Agenda para mamá	Es una revista que se publica en agosto de cada año. La publicación acompaña a la madre en todo el proceso de planificación del embarazo, parto y primer año del bebé.
Hacelo digital	Es un servicio de impresión digital, que tiene como objetivo satisfacer la demanda de soluciones impresas, pero con tirajes pequeños con entrega inmediata.
Club Nación	Es un programa de beneficios que premia la lealtad de los suscriptores de <i>La Nación</i> . Los suscriptores acceden a promociones y beneficios en comercios de comida, entretenimiento, salud, estética y otros.
+Correr	Esta revista es de reciente publicación, fue creada en el 2013, aprovechando el auge del atletismo en el país. La revista se publica trimestralmente, para los aficionados a las carreras, contiene un cronograma de competencias y consejos para mejorar el desempeño.
Ferias y eventos	Se centra en una serie de actividades que se realizan en el centro ferial Buscomi, localizado en La Uruca. Es un espacio acondicionado para la realización de eventos como el Novias Show, Expococina y Sabores, El puesto es mío, ferias de empleo, Expocasa y decoración y ferias de mascotas, entre otros.
La Boletería	Una plataforma de venta de entradas para eventos culturales y de entretenimiento.
Payca	Es la marca comercial de productos escolares que GN Distribución ofrece a sus clientes. Aquí se venden cartulinas, papelería, papeles de construcción, papeles para artes manuales, cartulinas Bristol, satinadas, hojas, entre otros.
Libros para todos	Es una iniciativa empresarial en el área social de Grupo Nación. Nació en el 2009 y busca que los niños tengan libros de texto de calidad en las aulas, con una propuesta pedagógica innovadora, a precio accesible. Las personas y empresas pueden también hacer sus donaciones a centros educativos.

Skipper	Es una marca comercial de cuadernos que produce Grupo Nación y distribuye GN Distribución. Se ofrecen diferentes cuadernos con resortes, cosidos, para dibujo, música, caligrafía, usando papel de bosques reforestados.
Vivir y comer	Una revista bimensual, dirigida a un público selecto, conocedor de la gastronomía, las tendencias, experiencias del buen vivir y comer. Incluye información sobre decoración, turismo y recetas. Es un producto desarrollado por Talamanca Verde, una de las unidades de negocio donde Grupo Nación tiene una tercera parte de las acciones.
Mi compra	Es una tienda virtual donde se pueden adquirir productos de colección, educativos, entretenimiento y hogar. Son productos exclusivos que están ligados a los periódicos o revistas del grupo, como <i>La Nación</i> , <i>Al Día</i> y <i>Sabores</i> . Es desarrollado por la empresa Talamanca Verde. El sitio es www.micompra.co.cr .
Zimp	Es una plataforma de pagos, que permite con una aplicación móvil gratuita enviar y recibir pagos o dinero a cualquier persona conociendo su número de celular. Igualmente, se puede pagar en comercios afiliados. Refleja transacciones en tiempo real. El portal es www.zimp.cr .

Fuente: Grupo Nación. (2014). *Sitio web corporativo*. Recuperado de <http://www.gruponacion.co.cr>.

2.5.2 Representaciones Televisivas (Repretel)

2.5.2.1 Antecedentes

Representaciones Televisivas Sociedad Anónima (Repretel S. A.) es una corporación constituida en 1993. En noviembre de 1994 inician con la operación del canal 9. En mayo de 1995, asumen la operación de la frecuencia de canal 6. Cabe señalar que este canal hacía emisiones televisivas desde 1965. En 1996 se empezó a transmitir programación en el canal 11. En el 2000 devuelven el canal 9 a su concesionario y, a la vez, inician operaciones del canal 4 de televisión abierta. En la actualidad, operan una red de tres canales de televisión abierta, 4, 6 y 11, que transmiten para todo el territorio nacional, con estrategias de programación muy diferentes.

A pesar de que el canal 6 operaba desde 1965, hasta su adquisición por parte de Repretel se consolida como uno de los canales más importantes del país. Este aspecto reviste interés para el tema de la diversificación, pues evidencia los beneficios que Repretel, como empresa diversificada de Albavisión, aporta al obtener una nueva porción del mercado de medios televisivos de nuestro país.

Las posibilidades de crecimiento de Repretel se dan también por el hecho de ampliar su alcance y cobertura, pues antes de su ingreso a la corporación, la señal del canal 6 solo se observaba en el Área Metropolitana de este país.

En el año 2005, Repretel adquirió su primera frecuencia radial, la cual empieza a funcionar en el 2006 como Radio Disney. En setiembre del 2006, se adquiere el grupo de emisoras Monumental, el cual opera siete emisoras en frecuencia modulada (FM) y una en amplitud modulada (AM).

Esta empresa posee tres frecuencias AM que son operadas por terceros, donde se participa con el 50% de las utilidades que generen (pero si hay pérdidas corren por cuenta del operador) y la empresa Titicupon.com, una plataforma de comercio electrónico, con cupones de descuento para diferentes productos y servicios.

Además de los canales de televisión y las radioemisoras, Corporación Repretel cuenta con siete salas de cine (Nova Cinemas), el centro de entretenimiento posee además el Nova Restaurante & Sports Bar. Asimismo, Repretel Multimedia administra los sitios web repretel.com y novacinemas.cr, así como las redes sociales de todos los programas de Repretel y de Nova Cinemas. (Repretel, 2013, sección Corporativo, párr. 1)

Repretel es propiedad del Grupo Albavisión, creado en 1948 con la radio Sonora, en Guatemala. En 1965 abrieron la primera estación de televisión, con el canal 7 guatemalteco.

Actualmente, posee 26 canales de televisión, de los cuales 21 son propios y el resto en asociación con otras programadoras. Además, tiene 82 estaciones de radio, 40 salas de cine en Guatemala (bajo la marca Alba Cinemas) y Costa Rica (Nova Cinemas), con las únicas salas IMAX de Centroamérica. Su dueño y principal accionista es el mexicano Ángel González.

Tienen presencia en México, Guatemala, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá, Ecuador, Perú, Chile, Argentina y Paraguay.

En este sentido, Repretel, como adquisición de Grupo Albavisión, es parte de una estrategia de diversificación geográfica que, como se señala en el apartado de la diversificación de medios, puede generarle a dicho grupo ventajas significativas, como las economías de escala, o bien mejores rendimientos, pues la diversificación de negocios relacionados en el exterior tiende a dar esa ventaja, en comparación con quienes se diversifican en negocios no relacionados.

En el caso de Repretel, esta empresa forma parte de una compañía multinacional diversificada, que se ha guiado por dos importantes tendencias, la digitalización y la corporativización.

2.5.2.2 Productos y servicios

- **Canal 6:** está dirigido a segmentos de influencia nacional y con capacidad de consumo (enfocado en amas de casa y público adulto en general). Dentro de la oferta programática se encuentran las películas, los noticiarios y la transmisión de eventos deportivos (que captan todo público), así como las telenovelas, que son el tipo de programa principal que tiene este canal. Es el canal líder de la compañía. Este canal transmite deportes y el noticiario más importante de la corporación, Noticias Repretel; posee la revista matutina Giros, dirigida principalmente a las mujeres. El canal transmite telenovelas latinoamericanas, de lunes a viernes durante las tardes y la franja estelar nocturna. Los fines de semana, la programación incorpora una franja infantil y una amplia variedad de películas.
- **Canal 11:** Es de corte familiar, mezcla de producción latinoamericana con noticias, deportes y entretenimiento local. El público es diverso, pero principalmente jóvenes y adultos. Cuenta con NC11, un informativo con

ediciones de una hora. Entre semana ofrece una franja de entretenimiento con tres programas de producción nacional: Combate (concursos y reality show), Informe 11 Las Historias (reportajes de asombro y positivismo) e Intrusos (relatos de espectáculos y de la farándula).

- **Canal 4:** Enfocado en audiencia infantil y familia. La programación inicia con un bloque animado para niños y la oferta va subiendo hacia los jóvenes, hasta quedar en la noche con una oferta familiar. Este canal no tiene producción local y la programación es de contenido internacional, exclusivamente.

En el caso de Repretel, es evidente que la integración vertical y sus estrategias funcionales le han facilitado ingresar con nuevos productos y opciones al mercado; sin embargo, en cuanto a sus canales de televisión el éxito pareciese radicar no en una estrategia de diversificación sino de diferenciación, que le ha permitido atender gustos y preferencias de ciertas audiencias y ofrecer productos más orientados a estos públicos. Programas como Combate e Informe 11 Las Historias logran generar significativos ingresos por concepto de publicidad.

- **Central de Radios (CDC):** Entre los grupos radiofónicos del país, CDR de Repretel es el más grande y de mayor audiencia. Agrupa siete emisoras en FM y cuatro en AM. Todas pueden ser también sintonizadas por medio de su portal en la web, www.cdr.cr, que reúne a otras 30 emisoras en línea.

Con aproximadamente siete décadas de trayectoria, Radio Reloj y Monumental son las radioemisoras líderes en deportes, noticias y periodismo de opinión del país.

Los objetivos de la CDR son satisfacer a sus radioescuchas y liderar el desarrollo de la radiodifusión en Costa Rica. Este fue el primer grupo radial en transmitir su señal de manera satelital, en formato AAC de tecnología

avanzada, que ofrece la más alta calidad en sonido y una cobertura total.

Los principales programas de las radioemisoras pueden verse también por el canal 2, de televisión abierta, que forma parte de Repretel. El canal es visible en Internet en la dirección www.cdr.cr.

Tabla 2. Emisoras de Central de Radios

Dial	Nombre radio	Propietario	Operada por	Formato
FRECUENCIAS FM:				
93.5 FM	Radio Monumental	CDR	CDR	Emisora de contenido. Deportes. Revista radiofónica. Opinión. Target de 35 años en adelante. Todo nivel socioeconómico. Música latina de 18 a 39 años. Clase media amplia. Emisora en inglés. Música "Oldies" 80 y 90. Clase media alta – alta. Edades de 25 a 39 años Emisora de noticias y música en español baladas de los 60 hasta los 80. Clase media amplia. Edades 40 años en adelante. Música popular Emisora Juvenil. Líder en el país. Emisora familiar con música pop y balada. Todo nivel socioeconómico. Edades: Todas las edades.
95.1 FM	Z FM	CDR	CDR	
103.5 FM	Best FM	CDR	CDR	
94.3 FM	Radio Reloj	CDR	CDR	
99.1 FM	La Mejor FM	CDR	CDR	
102.7 FM	EXA FM	CDR	CDR	
101.1 FM	Radio Disney	CDR	CDR	
FRECUENCIAS AM :				
670 AM	Radio Managua	CDR	CDR	Emisora de nicho. Población nicaragüense. Enlaces con Radio Picoso, emisora del Grupo en Nicaragua. Emisora de nicho. Población de Alajuela. Emisora de nicho. Población de Heredia. Emisora de nicho. Población de Puntarenas
980 AM	Radio Alajuela	CDR	Operadas por terceros	
890 AM	Radio Heredia	CDR	Operadas por terceros	
730 AM	Radio Pacífico	CDR	Operadas por terceros	

Fuente: Repretel. (2013) Repretel: parte de su vida. *Repretel Corporativo*.

Recuperado de <http://www.repretel.com/node/4>

La incursión de Repretel en el negocio de las radioemisoras se da por medio de adquisiciones, no se entra a competir desde cero, sino que se adquieren emisoras que tienen un gran posicionamiento, sobre todo en materia de producción de

material informativo y que incluyen una importante segmentación.

Repretel visualiza en este mercado una posibilidad, por cuanto no tiene barreras de entrada tan fuertes como la televisión, es un negocio que tiene semejanzas significativas con ese instrumento y el cual puede acuerpar con la promoción audiovisual.

La integración vertical entre estos negocios es alta, así como las estrategias funcionales para competir, muchas de las capacidades desarrolladas para el manejo del negocio de la televisión (incluido el recurso humano) pueden ser transferidas a la radio y viceversa.

- **Nova Cinemas:** Es la compañía más reciente de la corporación en Costa Rica. Abrió sus puertas al público el 25 de diciembre del 2009, con la primera y única sala IMAX del país y las primeras dos salas VIP en el sector, localizadas al oeste de la capital. Están ubicadas en el centro comercial Avenida Escazú y cuentan con tecnología de punta en las siete salas, un moderno sistema de pantallas para carteleras y publicidad, un amplio menú en su confitería y un exclusivo VIP Lounge.
- **Nova Restaurante & Sports Bar:** Es parte del centro de entretenimiento NOVA Cinemas. Este lugar nace por la necesidad de brindar una opción de entretenimiento, comidas y bebidas, mezclada con los deportes. Los aficionados a los diferentes deportes pueden presenciar sus juegos preferidos, a la vez que consumen alimento y bebida.

En cuanto a la incursión de Repretel en la industria del entretenimiento por medio de cines, de un restaurante y bar deportivo, hay que tomar en cuenta que, si bien aquí se puede tener menos conocimiento que en el caso de las radioemisoras, sobre todo en el tema de distribución, Repretel tiene una experiencia acumulada en el tema del entretenimiento.

Es claro que en este nuevo negocio no resulta tan viable intercambiar recursos y que el conocimiento del mercado es más reducido. De acuerdo con la clasificación que se había mencionado de las estrategias, se puede considerar que Nova como unidad de negocio podría orientarse más hacia la diversificación geográfica, siempre desde la perspectiva de una diversificación relacionada.

- **Repretel Multimedia:** Administrador de los sitios web repretel.com y novacinemas.cr, así como de las redes sociales de todos los programas de Repretel y de Nova Cinemas.
- **Titicupon.com:** Es una plataforma de comercio electrónico nacional (tienda virtual). Titicupon.com ofrece a sus clientes cupones de descuento que van del 50% en adelante y que podrán ser efectivos en todo el territorio costarricense.

Estos dos productos parecen responder a una clara tendencia de digitalización. En este caso es más difícil determinar los resultados que dan a la empresa en materia de ingresos y crecimiento. Lo que sí es factible de considerar es que no son productos tan rentables y que, en el caso de Titicupón, requiere de un fuerte apalancamiento por parte de los negocios más fuertes de la empresa.

2.5.3 Televisora de Costa Rica (Teletica)

2.5.3.1 Antecedentes

El surgimiento de Televisora de Costa Rica se da cuando René Picado Esquivel, empresario que llevaba el cine a las zonas rurales para entretener a los asistentes con un espectáculo novedoso, conoce al ingeniero Carlos Reyes Zamora, graduado en Radio y Televisión, quien trabajaba en la construcción de la primera cámara de televisión nacional y había realizado diversos esfuerzos por traer ese avance tecnológico a Costa Rica. (Teletica, Treinta años)

Anteriormente, los esfuerzos de Reyes habían sido frenados por la falta de recursos y por las limitaciones que había impuesto el Gobierno en ese momento, ya que en 1955 el Consejo de Gobierno de la administración Figueres Ferrer declara que la televisión en Costa Rica será de carácter estatal para fines culturales y otros de interés público. Pese a dicha limitación gubernamental de no conceder licencias a empresarios privados, ese mismo año se inician los experimentos con Televisora Tica Limitada.

Sería hasta la llegada al poder del presidente Mario Echandi que los pioneros de la televisión vieron más cerca la posibilidad de desarrollar su proyecto.

Carlos Reyes consigue la licencia para la explotación de la primera frecuencia de televisión y René Picado logra que la cadena American Broadcasting Company (ABC), de Estados Unidos, participe como accionista poniendo parte del equipo. A este grupo se une Leonel Pinto como cuarto socio inversionista, para que el proyecto se empiece a gestar.

En 1960 se funda Televisora de Costa Rica Limitada y se inauguran los primeros estudios, en un edificio en el barrio Cristo Rey. Ese mismo día, desde el transmisor instalado en Rancho Redondo, se distribuyó la señal al Valle Central y a gran parte del país. Rápidamente se pone en marcha un noticiario propio, se realiza la primera transmisión en vivo: “La visita de presidente Kennedy” y se incorporan producciones nacionales.

En 1963 se logran las primeras transmisiones a color. En 1975 la empresa se constituye en una empresa totalmente nacional, al adquirir las acciones que tenía la ABC.

En los años 80 se inicia una etapa tecnológica y de especialización, al incorporar la computación y la adquisición de equipos más modernos y sofisticados.

Como empresa de medios, Teletica presenta, desde su fundación, dos fortalezas esenciales que le permiten crecer y tener una fuerte incidencia y penetración en el mercado. La primera es la visión de sus fundadores y, por otro lado, ser pioneros en una industria que empezaba a despegar en todo el mundo.

Aunado a esto, las alianzas estratégicas con la ABC y con el Gobierno le dan las posibilidades de concretar las ideas y el conocimiento que acerca del tema tenía Carlos Reyes.

Al analizar el tema de mercado de medios, vemos que Teletica es un ejemplo muy interesante por considerar, pues al momento de iniciar como empresa tuvo que entender claramente cuáles eran las posibilidades reales de entrar con un producto que hasta el momento nadie ofrecía y que tenía como gran obstáculo las regulaciones del Estado y los costos de operación, entre otros.

En el caso de Teletica, funda la empresa Cable Tica en 1991, con el objetivo de ofrecer servicio de televisión pagada y luego comienza a incursionar en la Internet, primero en 1998 con un sitio web y actualmente cuenta con toda una plataforma multimedia a través de Teletica.com. Además, en noviembre del 2006 incursiona en la televisión digital, en el 2009 estrena el canal Xpert TV 33 y en el 2010 incursiona en la telefonía móvil.

Cable Tica es quizás la unidad de negocio más exitosa de Teletica, y supone un claro ejemplo de diversificación, que ha implicado para la empresa una serie de cambios en la estructura administrativa y los procesos directivos. Si bien se requirió nueva infraestructura y el entendimiento de un nuevo negocio, parece haber tenido como gran soporte el respaldo de una empresa que ya en su momento había revolucionado y apostado por la especialización e incorporación de tecnología en sus procesos.

Teletica también ha incursionado como inversionista en proyectos tales como Talamanca Verde y Horizonte Morado, pero su participación, más que como desarrollador de los proyectos, ha sido como respaldo y aliado estratégico.

2.5.3.2 Productos y servicios

- **Canal 7:** Canal con cobertura nacional, dirigido a toda clase de público, dentro de su programación destaca: Telenoticias, Teletica Deportes, Buen Día (revista matutina), programas de entretenimiento, telenovelas, programación infantil, cine, producciones nacionales y programas de franquicias internacionales.
- **Teletica Formatos:** la televisora adquiere o alquila franquicias de programas internacionales, los produce y los transmite bajo el modelo de temporadas en Costa Rica. Algunos nombres son “Quién quiere ser millonario”, “Trato hecho”, “Bailando por un sueño”, “Dancing with the stars”, y más recientemente “Tu cara me suena”.
- **Cable Tica:** Brinda servicios de telecomunicaciones en el territorio nacional, por medio de los siguientes productos: televisión por cable digital y de alta definición (HD, por sus siglas en inglés), Internet por cable módem, servicios corporativos y servicios pymes.
- **Tuyo Móvil:** De acuerdo con la página oficial, Tuyo móvil es una empresa independiente, con el respaldo de Televisora de Costa Rica. La compañía vende directamente al público los aparatos y los servicios móviles (convencionales o por medio de paquetes de prepago y pospago), mientras que el ICE proporciona el sistema físico, incluyendo torres, enlaces de microondas y la conmutación.

Tuyo móvil es el resultado de la alianza de dos grandes líderes en Costa Rica: Teletica y el ICE, operando cada uno en su campo, para darle a nuestro país los más avanzados servicios de telefonía y convergencia, con calidad mundial y conciencia nacional. (Tuyo Móvil, 2014, ¿Quiénes somos?, párr. 4)

- **Xpert TV 33 y TD+:** Canales dirigidos a públicos diversos. En el caso de Xpert TV, la oferta de programas es variada, mientras que TD+ es un canal enfocado totalmente en los deportes. Se transmiten solo en televisión por cable; Xpert TV es parte de la oferta de Tigo y Cable Tica, mientras que TD+ solo está en la oferta de Cable Tica.
- **Teletica.com:** Portal en Internet que se desarrolla bajo un nuevo modelo de consumo de información, planteado en un formato de cuatro líneas de contenido: noticias, deportes, estilo de vida y entretenimiento, además de servicios adicionales enfocados en la interactividad.

La diversificación relacionada es clara en este tipo de productos, salvo Cable Tica y Tuyo Móvil, que desde su creación tienen un componente de conectividad, los otros productos se basan en la producción de contenido, mayoritariamente de carácter informativo o entretenimiento. No se ingresa en negocios donde Teletica no tenga ninguna experiencia, y en el caso de Tuyo Móvil, su ingreso se da de la mano de un socio estratégico que cuenta con grandes ventajas para desarrollar iniciativas de telecomunicaciones, como lo es el ICE.

Teletica.com se ubica en el negocio de medios interactivos y ha pasado de ser una reproducción en línea del medio televisivo a ser una unidad de negocio que ha implicado, al igual que en Cable Tica, el desarrollo de una estructura y procesos acordes con las exigencias del mercado.

- **Deportivo Saprissa:** De acuerdo con el sitio www.solofutbolcr.com, en el 2011, Televisora de Costa Rica fue uno de los involucrados en la compra del paquete accionario que el empresario mexicano Jorge Vergara tenía en el Deportivo Saprissa.

El grupo de inversionistas llamado Horizonte Morado, donde sobresale la figura de René Picado Cozza, gerente general de Teletica, logró regresar el Deportivo Saprissa a manos ciento por ciento costarricenses. En esa ocasión, se aclaró que Teletica no se iba convertir en el apoderado total del equipo. En los últimos años, la televisora no ha aparecido públicamente como uno de los principales accionistas, más bien se ha invisibilizado un poco su participación en dicha empresa, lo que podría deberse al hecho de ser el Deportivo Saprissa una fuente informativa del canal 7.

- **Talamanca Verde:** Según la publicación de Córdoba, López y Murillo (s. f.), Grupo Nación, JBQ y Teletica S. A. establecieron una alianza empresarial para desarrollar una serie de productos y servicios. No obstante, no se logró encontrar información corporativa de Teletica que se refiera a su participación en dicha sociedad anónima.

Tanto el Deportivo Saprissa como Talamanca Verde parecen responder más a un interés de sus directivos de apoyar la propuesta que a una decisión estratégica de la empresa de entrar en este tipo de proyectos. En el caso del Deportivo Saprissa es probable que las utilidades e ingresos percibidos se vuelvan a reinvertir y no generen ganancias a corto plazo. El caso de Talamanca Verde, se desarrolla en el apartado de Grupo Nación, pues esta empresa desarrolla el negocio.

Capítulo 3. Marco metodológico

En este capítulo se describen las etapas metodológicas que se utilizaron para la investigación, que permitieron recolectar la información requerida y cumplir con los objetivos planteados.

Como parte de la metodología, se generó un acercamiento con el director y el dueño del medio *El Coronadeño Hoy*, Luis Fernando Rojas, con el fin de contar con su disponibilidad y colaboración hacia esta propuesta de investigación.

Rojas coincidió en la necesidad de hacer un estudio de este tipo, con lo cual se buscó que fuera una propuesta aplicable y útil.

Se describen a continuación los pasos metodológicos requeridos para la obtención, procesamiento y análisis de la información.

3.1 Enfoque de investigación:

La presente investigación es cualitativa y cuantitativa lo que la convierte en un estudio mixto.

De acuerdo con Creswell en este tipo de investigaciones

(...) el investigador basa la indagación sobre el supuesto de que la recogida de diversos tipos de datos proporciona una mejor comprensión del problema de investigación. El estudio comienza con una amplia encuesta con el fin de generalizar los resultados a una población y después, en una segunda fase, se centra en entrevistas abiertas y cualitativas para conocer los puntos de vista detallados de los participantes. (citado por Castro y Godino, 2011, p.101)

El presente estudio además es descriptivo, porque pretende determinar las características de la estrategia de diversificación en tres grupos de medios específicos en nuestro país: Grupo Nación, Repretel y Teletica.

Este estudio es de tipo descriptivo y desea explicar cómo se da el proceso de diversificación del negocio de la comunicación en estas tres organizaciones, además de que pretende, una vez analizadas las variables de diversificación de negocio de estas tres empresas, razonarlas en función de las oportunidades que tenga un medio regional para ampliar su negocio, en este caso el periódico *El Coronadeño Hoy*.

3.2 Fuentes y sujetos de información

3.2.1 Fuentes de información

Para obtener la mayor cantidad de información y la más fiable, se abordó una serie de fuentes y sujetos de información, que se considera clave en el desarrollo del tema de investigación.

Eyssautier (2006) señala que las fuentes de información “son todos aquellos organismos, instituciones o personas que tienen la información requerida, sea esta en forma oral, escrita o grabada...” (p. 114)

Este autor afirma que las fuentes de información son esos sitios donde están los datos requeridos “que posteriormente se pueden convertir en información útil para el investigador” (p. 115).

A continuación se detallan las fuentes primarias, secundarias y terciarias que aportaron datos significativos para el desarrollo de este análisis.

3.2.1.1 Fuentes primarias: Las fuentes primarias “se refieren a aquellos portadores

originales de la información, que no han retransmitido o grabado en cualquier medio o soporte la información”. (Eyssautier, p. 115)

Las fuentes de información primarias que se contemplan para esta investigación son las siguientes:

- Entrevistas personales: con Elvira Saborío, gerente corporativa de Estrategia de Grupo Nación (noviembre, 2013), Patricia Centeno, gerente de GN Distribución (setiembre, 2013), Jenny Guadamuz, coordinadora de Proyectos de Repretel, (octubre, 2013), Luis Diego Zarnowsky, encargado de Medios Interactivos de Teletica (setiembre, 2013) y el director y dueño del periódico El Coronadeño, Luis Fernando Rojas (marzo y mayo, 2014).
- Encuestas aplicadas a lectores y anunciantes del periódico *El Coronadeño Hoy*: esta fuente de información permitirá obtener opiniones y percepciones sobre las secciones más gustadas, la frecuencia de compra, el precio, el lugar de compra, entre otros elementos, y la valoración general, tanto del medio como del servicio que este brinda a ambos públicos.
- Reportes de operaciones de empresas de comunicación: aportarán datos precisos sobre las actividades en las que se desarrolla la empresa, unidades de negocio y mercados, entre otros.
- Páginas corporativas y catálogos de productos: estos recursos brindarán información básica del perfil de la empresa y de sus productos.

3.2.1.2 Secundarias:

- Libros de texto, artículos de revistas, periódicos, información en Internet. Se buscarán estos recursos referidos al tema específico de la diversificación empresarial, enfocada en conglomerados de comunicación,

la nueva realidad de los medios, el consumo de productos de comunicación y el cambio en los hábitos de consumo de los diferentes segmentos.

3.2.1.3 Terciarias:

- Datos estadísticos: se utilizarán estadísticas incluidas en el X Censo Nacional de Población y la VI Encuesta de Vivienda 2011 y otras investigaciones estadísticas o estudios de firmas especialistas, como Unimer y Media Gurú.

3.2.2 Sujetos de información:

Para el estudio propuesto consideramos de vital importancia incluir a los siguientes sujetos de información:

- Encargados de las áreas de negocios o del área comercial de cada conglomerado de medios: Elvira Saborío, gerente corporativa de Estrategia de Grupo Nación, y Patricia Centeno, gerente de GN Distribución; Jenny Guadamuz, coordinadora de Proyectos de Repretel, y Luis Diego Zarnowsky, encargado de Medios Interactivos de Teletica.
- El director y dueño del periódico *El Coronadeño Hoy*, Luis Fernando Rojas.
- Clientes de *El Coronadeño Hoy*: se definirá como clientes a dos tipos de personas relacionadas con este medio. Primero un grupo de 100 lectores del periódico y segundo, aproximadamente 40 anunciantes.

3.3 Población

Al contar esta investigación con dos referentes fundamentales de información: medios de comunicación y clientes de El Coronadeño es importante precisar para

cada uno de ellos la población de interés.

Para efectos de definición de una población, se deben considerar cuatro aspectos fundamentales: el objetivo para el cual se realiza la muestra, la medibilidad, la practicidad (que significa que se pueda llevar a la práctica lo planificado previamente) y la economía o presupuesto.

Las poblaciones de análisis responderán al cumplimiento de estos aspectos.

- Medios de comunicación:

El mercado de medios de comunicación que opera en Costa Rica. Se realizó un muestreo subjetivo por decisión razonada. Se eligió a los tres conglomerados de medios de comunicación: Televisora de Costa Rica, Repretel y Grupo Nación.

- Lectores de *El Coronadeño Hoy*:

En el caso de los periódicos es complejo la determinación de la población de lectores, pues aunque se hace un tiraje de 5000, si suponemos que todos los ejemplares se venden o se distribuyen y solo una persona lee cada ejemplar es correcto definir la población como el total del tiraje, pero en el caso de medios un importante porcentaje es leído por varias personas, lo que imposibilita cuantificar en forma precisa la población de lectores. Se podría suponer un promedio de lectura de dos o tres personas por periódico, por lo que se estimaría la población en 10.000 o 15.000 lectores.

Por esta razón se decidió emplear un criterio razonado, donde se determinó que el máximo de encuestas posibles a realizar eran 100, con un máximo error permisible del 10%, un 95% de confianza y un 0,25% de margen de error por proporción. La encuesta se aplicó en el mes de marzo de 2014, en lugares como el Parque de San Isidro de Coronado, la Feria del Agricultor, la terminal de

autobuses, negocios comerciales ubicados en los alrededores del parque de San Isidro y en la comunidad de San Antonio, entre otros.

- Anunciantes que pautan en *El Coronadeño Hoy*:

Población: se realizó un sondeo entre los 65 anunciantes que pautaron en las ediciones de *El Coronadeño Hoy* de enero y febrero del 2014; se obtuvo la respuesta de 40 de ellos, lo cual corresponde a una tasa de respuesta del 60%.

3.4 Métodos de recolección de la información

En el caso de esta investigación, existen estudios sobre diversificación de medios de comunicación y la incursión de nuevos negocios; sin embargo, no existen estudios específicos para el caso de Costa Rica, por lo que resulta importante complementar esta información.

Para recolectar los datos requeridos y planteados en los objetivos del estudio, se aplicaron las siguientes técnicas:

- Entrevistas: se realizaron a sujetos que se consideraron claves para la investigación, con base en una guía de preguntas. Se realizaron de forma personal a dos funcionarias de Grupo Nación, un vocero de Teletica y al dueño de El Coronadeño. En el caso de Repretel, la entrevista se hizo vía correo electrónico. Tuvieron una duración de entre 30 y 60 minutos (ver anexos 2 y 4).
- Análisis comparativo: a partir de la información recabada se elaboró un cuadro de análisis que determinó las áreas de oportunidad que desarrollaron y fueron aprovechadas por cada uno de los conglomerados de comunicación (ver anexo 3).

- Encuestas: aplicadas a 100 lectores de *El Coronadeño Hoy*, con el fin de determinar: secciones más gustadas, frecuencia de compra, percepción sobre precio y lugar de compra, entre otros puntos. Este instrumento constó de 16 preguntas de selección múltiple, única y preguntas abiertas, aplicadas de manera personal. Se aplicó un segundo instrumento a 40 anunciantes, vía telefónica, donde se les consultó percepción del precio de la pauta, conformidad con los servicios y nuevos servicios que les gustaría recibir (ver anexos 4 y 5).
- Técnicas de pensamiento estratégico (FODA): se podrán determinar factores claves de éxito, a partir de la información suministrada por los diferentes sujetos de información para una estrategia de diversificación para el medio *El Coronadeño Hoy* (ver anexo 6).
- Investigación bibliográfica: se analizaron estudios, investigaciones, artículos y libros concernientes al tema de la diversificación de negocios en medios de comunicación y concentración de medios. Serán consultados en soporte físico y digital.
- Criterio experto: con el fin de comprobar la calidad y efectividad de la propuesta de diversificación que se realizó para el periódico *El Coronadeño Hoy*, se utilizó el criterio de un experto en el tema de medios de comunicación y administración. Se contó con el criterio de Yanancy Noguera, periodista, profesora universitaria y máster en Administración de Empresas con Énfasis en Finanzas de la Universidad de San Diego.

Tabla 3. Resumen metodológico

Objetivos	Técnicas	Instrumentos	Fuentes y sujetos
-----------	----------	--------------	-------------------

<p>Evaluar las estrategias de diversificación aplicadas por tres grupos de medios de comunicación líderes en la industria costarricense y elaborar una propuesta adaptable para medio regional <i>El Coronadeño Hoy</i>.</p>	<p>Entrevistas Investigación Bibliográfica Análisis FODA</p>	<p>Cuadro comparativo Cuestionario Guía de preguntas Matriz FODA</p>	<p>Primarias: Encargados de unidades de negocios en cada compañía. Dueño del periódico El Coronadeño Públicos (clientes)</p>
<p>Identificar las estrategias de diversificación de tres conglomerados de medios líderes en el país.</p>	<p>Entrevistas Investigación bibliográfica</p>	<p>Guía de preguntas Cuadro comparativo</p>	<p>Primarias: Encargados de unidades de negocios en cada compañía</p>
<p>Determinar las características del medio regional <i>El Coronadeño Hoy</i> y la comunidad donde opera</p>	<p>Entrevistas Encuestas Investigación bibliográfica Análisis FODA Análisis de contenido</p>	<p>Cuestionario Guía de Preguntas Matriz FODA Guía de análisis</p>	<p>Primarias y terciarias Dueño del periódico El Coronadeño Públicos (clientes y lectores)</p>
<p>Explicar los retos de supervivencia económica que enfrenta el medio regional El Coronadeño y que hace necesaria la diversificación</p>	<p>Entrevistas Análisis FODA</p>	<p>Guía de preguntas Matriz FODA</p>	<p>Secundarias Sujeto: dueño del periódico <i>El Coronadeño Hoy</i> Terciarias</p>
<p>Relacionar y adaptar las estrategias que son aplicadas por los líderes de la industria al medio regional <i>El Coronadeño Hoy</i> y realizar una propuesta de diversificación</p>	<p>Análisis comparativo Análisis FODA</p>	<p>Cuadro comparativo Matriz FODA</p>	<p>Primarias Encargados del área comercial o estratégica de las compañías</p>

Fuente: Elaboración propia, 2013.

3.5 Categorías de análisis

- Diversificación empresarial: se analizará la categoría de diversificación y sus subcategorías, como son los tipos de diversificación que se presentan en la industria nacional, los niveles de inversión, el mercado de medios de

comunicación y las unidades de negocio en las cuales estos grupos han incursionado.

- Fuentes de ingreso del medio: se determinará para cada uno de los conglomerados de medios analizados, su dependencia a los ingresos por publicidad, ventas y otras fuentes asociadas, como canjes y otros negocios.
- Tiraje, comercialización, publicidad, línea editorial y público: estas categorías se definirán para el medio regional *El Coronadeño Hoy*.
- Estrategias de diversificación: esta categoría se aplicará a los conglomerados de medios nacionales que se analizarán, en el sentido del nivel de éxito de esas estrategias, la ubicación de esos negocios y temporal, asociado al periodo de tiempo en que esa estrategia se ha aplicado.

Tabla 4. Categorías de análisis

Objetivo	Categorías de análisis	Sub categorías	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Evaluar las estrategias de diversificación aplicadas por tres grupos de medios de comunicación líderes en la industria costarricense y elaborar una propuesta adaptable para medio regional <i>El Coronadeño Hoy</i> .	Diversificación empresarial	Tipos de diversificación	¿Cuáles son los tipos de diversificación que existen?	Mercados en los que participa	Cuadro comparativo o matriz Entrevistas Investigación Bibliográfica
		Mercado de medios de comunicación	¿En qué tipo de mercado operan?	Productos y servicios que comercializa	
		Unidades de negocio	¿Qué es una unidad de negocio?	Áreas geográficas en las que opera	
		Mercado local de Coronado	Datos generales de cantón Actividades económicas del cantón		

Identificar las estrategias de diversificación de tres conglomerados de medios líderes en el país	Estrategia Diversificación	Tipos de diversificación Niveles de diversificación Core business Unidad de negocio Marcas Audiencias Tecnologías	¿Cuáles son las características de las estrategias de diversificación, aplicadas por los tres conglomerados de medios líderes del país?	Mercados en los que participa Productos y servicios que comercializa Áreas geográficas en las que opera	Entrevistas Revisión bibliográfica
Explicar los retos de supervivencia económica que enfrenta el medio regional <i>El Coronadeño Hoy</i> y que hace necesaria la diversificación.	Fuentes de ingreso del medio Supervivencia económica	Ingresos por publicidad Ingresos por ventas Otras fuentes de ingreso (canje)	¿Cuáles son los retos de sostenibilidad financiera que enfrenta el medio?	Comportamiento de las finanzas Evolución del negocio Posición en el mercado Competencia	Estados financieros Entrevistas
Relacionar las estrategias exitosas, que son aplicadas por los líderes de la industria al caso específico de <i>El Coronadeño</i>	Estrategias de diversificación	Nivel de éxito de las estrategias. Ubicación física y temporal de las estrategias	¿Cuáles son las estrategias exitosas aplicadas por los conglomerados de comunicación?	Oportunidades de negocios Barreras de entrada Tendencias del mercado de los medios.	Planes de negocios Entrevistas

Fuente: Elaboración propia, a partir del cuadro de “Variables de investigación”, de Mena (2013).

3.6 Procesamiento de la información

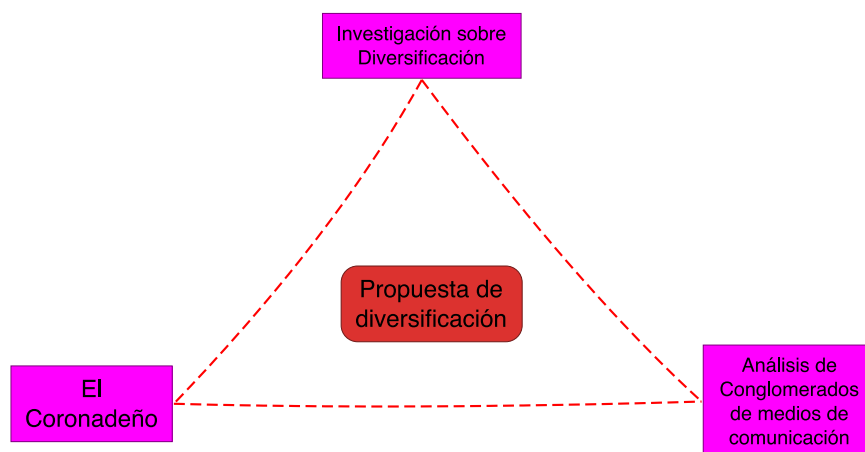
La información suministrada por las encuestas se tabuló y presentó mediante tablas y gráficos, que evidenciaron más claramente las tendencias de los grupos de información de interés, parte de ellos los clientes.

Una vez transcritas las entrevistas, se extrajo la información más relevante y se incorporó mediante citas y análisis en el capítulo 4 de la investigación. Igualmente, las sugerencias de los representantes de los tres conglomerados de medios fueron utilizadas en la formulación de la propuesta de diversificación, que se propuso al periódico regional *El Coronadeño Hoy*.

La información suministrada por el FODA se incorporó en el análisis de los apartados en que se identificaron las estrategias exitosas de diversificación de los conglomerados de medios nacionales, así como en la propuesta de diversificación de negocio, que se hizo al medio regional.

La triangulación que se utilizó fue de datos, por cuanto se empleó una variedad de fuentes e informantes para la situación por analizar, se trianguló la investigación sobre diversificación, el contexto de los conglomerados de medios y el contexto del medio regional *El Coronadeño Hoy*.

Figura 2. Triangulación de datos propuesta para investigación



Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.7 Instrumentos de investigación

Según el cuadro metodológico, se recurrió a la utilización básica de seis instrumentos o herramientas para la obtención de información, que permitió cumplir con los objetivos de investigación.

Se elaboraron y aplicaron dos guías de preguntas, dos cuestionarios para

encuestas, un cuadro comparativo y una matriz de análisis FODA.

Para la realización de esta matriz fue necesario utilizar la información obtenida a lo largo de la investigación sobre el medio regional *El Coronadeño Hoy* y los diferentes sectores consultados.

En este caso, se utilizó como referencia la información obtenida de entrevistas a lectores de *El Coronadeño Hoy* y de anunciantes, que dieron su criterio sobre la labor del medio de comunicación.

Igualmente, se tomó como insumo la información obtenida de entrevistas con el dueño y director de *El Coronadeño Hoy*, Luis Rojas, que fue claro en resaltar puntos de fortaleza y mejora.

Además, fue de utilidad emplear algunos aspectos mencionados por los encargados de estrategia o voceros de conglomerados de comunicación consultados, que dieron datos válidos.

Esta investigación propone un análisis de contenido de dos ediciones de *El Coronadeño Hoy*, que permitió establecer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, partiendo del producto en sí y de lo que ofrece en el tema de informaciones, noticias, secciones y diseño, entre otras variables.

Luego de realizar este FODA con la información disponible, se contó con la participación de Rojas en una sesión de validación de la herramienta.

En esa sesión, Rojas repasó cada categoría, aprobando la información que contenía la matriz en su mayoría y aportó datos útiles, que permitieron desarrollar una herramienta integral, que incluye el criterio de los diferentes públicos que tienen que ver con este medio de comunicación.

Capítulo 4. Análisis y resultados

Como se mencionó en el capítulo 2, el mercado de medios de comunicación en Costa Rica se caracteriza por ser un oligopolio, pues solo hay unos pocos vendedores y cada uno ofrece un producto similar o idéntico al de los demás.

En el presente capítulo se describe la estructura y el desarrollo de estrategias de diversificación de tres empresas líderes en el tema de medios, luego de una breve descripción de los principales lineamientos estratégicos de cada uno, se trata de comparar las estrategias de diversificación empleadas y las características de este proceso, con el fin de establecer tendencias y modelos estratégicos que se puedan aplicar en otros contextos.

4.1 Análisis de estrategias de diversificación en conglomerados de medios: Grupo Nación, Repretel y Teletica

A continuación se analizan las estrategias de diversificación ejecutadas por cada uno de los tres conglomerados de medios escogidos en la investigación: Grupo Nación, Repretel y Teletica.

Se expuso la visión de las personas encargadas del tema de estrategia, colaboradores de estas empresas, así como información disponible en sitios públicos, desde lineamientos estratégicos de estas empresas, hasta estados financieros (en el caso del Grupo Nación).

Se trató de vislumbrar a lo largo del desarrollo de estos grupos el momento y la forma en la que comenzaron con su estrategia de diversificación y cuáles fueron esas primeras iniciativas.

Al conversar con funcionarios de estas empresas, se identificó la visión a futuro, en específico, sobre el tema de diversificación y cuáles serán esos proyectos a los

que apostarán sus esfuerzos en un corto y mediano plazo.

Lo expuesto en este apartado fue un insumo importante, que se usó como referencia para plantear una propuesta al medio regional *El Coronadeño Hoy*, tomando mucha de esa experiencia de los grupos líderes.

Igualmente, se buscó determinar esas áreas de oportunidad, donde el medio regional puede tener alternativas de desarrollo y crecimiento.

4.1.1 Grupo Nación GN, S.A.

4.1.1.1 Lineamientos estratégicos y de organización

La misión de este conglomerado de medios es: “Impulsamos el desarrollo de una sociedad democrática, solidaria y competitiva, mediante contenido propio, independiente y relevante.”

Su visión es: “El mejor contenido, experiencias memorables”.

La empresa es consecuente en su visión y misión, con respecto a su estrategia a futuro. El tema de las experiencias que aquí se menciona, como parte de su visión, es primordial para tratar el tema de la diversificación de la empresa, que se orienta a marcas de 360 grados, como veremos más adelante en el análisis de su estrategia.

Esto se refiere a que el grupo se está orientando a transformar sus marcas en experiencias multisensoriales, desde el entretenimiento hasta la gastronomía. Una experiencia que va más allá de lo escrito, para asociarlo con vivencias.

En su sitio corporativo aparecen los siguientes valores como parte de su identidad

(Grupo Nación, 2014):

- Credibilidad
- Independencia
- Excelencia
- Liderazgo
- Orientación al cliente

A esto, se suman otros valores empresariales, como el constante monitoreo de la competencia y los mercados internacionales, para determinar las tendencias e incursionar en aquellas actividades que se consideren con oportunidad y rentables.

Esta tendencia de mantener el monitoreo del mercado permite a las gerencias conocer a profundidad cada paso que realizan conglomerados similares en otros países e imitar estas iniciativas, como es el caso de *La Nación* de Argentina, medio del que se tomó la referencia de su negocio de los coleccionables.

Este medio suramericano tiene un negocio creciente de coleccionables, que van desde libros y juguetes, de temas tan diversos como películas de Disney, hasta material cultural, música e incluso cursos y literatura.

Como hemos visto en la teoría analizada, dentro de la estrategia de diversificación es válido considerar mercados emergentes, tomando como ejemplo acciones de empresas pioneras, buscando alianzas o adaptando al propio país esas iniciativas.

4.1.1.2 Estrategia de diversificación

Según Elvira Saborío, gerente corporativa de Estrategia del Grupo Nación, la compañía necesita de esta estrategia de diversificación para agregar nuevas fuentes de ingreso al grupo, para continuar cumpliendo con su misión de

desarrollar una sociedad democrática, generando contenido propio e independiente.

En este momento, según comentó Saborío, más de la mitad de la empresa corresponde a medios de comunicación y la mayoría de los ingresos proceden de esta fuente. Sin embargo, la diversificación siempre ha estado en la ruta por seguir de la compañía, desde su fundación, hace 67 años.

De la misma forma opina Patricia Centeno, gerente general de GN Distribución, una de las ocho unidades de negocio del Grupo, quien ha estado inmersa en diferentes procesos estratégicos de la empresa.

Centeno explicó que el Grupo Nación continúa como un negocio de medios de comunicación, pero que aprovecha la infraestructura que ha creado alrededor de los medios y sus marcas relacionadas, para buscar nuevos negocios: “Estamos buscando dentro de los medios, mejorar bienes y servicios, y aprovechar más sinergias y eficiencia operativa”. (Centeno, comunicación personal, 22 octubre del 2013)

Centeno considera que el Grupo Nación tiende definitivamente a la diversificación relacionada y no relacionada, con negocios que pueda desarrollar a partir de sus competencias actuales: “Estamos buscando negocios que tengan afinidad con el sector, que se apalanquen con negocios de los medios, donde el uso de la publicidad y del megáfono sea un plus, por ejemplo los eventos”. (Centeno, comunicación personal, 22 octubre, 2013)

Al igual que otras empresas de medios, la diversificación es un paso natural en el Grupo Nación: “Para nadie es un secreto que no estamos creciendo y necesitamos crecer, con más ingresos, generar más valor a la sociedad y si no buscamos nuevas fuentes de ingresos, nos vamos a extinguir”. (Centeno, comunicación personal, 22 octubre, 2013)

Los estrategas de la empresa reconocen que existe una tendencia natural en las nuevas generaciones a no consumir periódicos. Además, existen medios alternativos para anuncios, que incluso pueden representar una mayor efectividad para el anunciante. “Ya no se trata solo de la prensa como un medio masivo por excelencia, nacieron medios más segmentados.”

Centeno pone de ejemplo el negocio de los eventos, en el que incursionó más recientemente Grupo Nación, a través del centro de eventos Buscomi y con la adquisición del Autódromo La Guácima.

La búsqueda de publicidad es un factor fundamental en la organización de eventos, así como encontrar un aliado que la proporcione.

Por esto, un paso esperable para el Grupo Nación fue diversificarse hacia ese sector, ya que cuenta con una plataforma robusta de medios de comunicación multiplataforma.

Saborío agrega que la tendencia a diversificarse no nació de repente, sino que el grupo empresarial siempre ha estado a la vanguardia en la dinámica de entender la industria, su entorno e identificar hacia dónde se mueve.

Cuando se dio el auge del tema digital, *La Nación* fue el primer periódico de Centroamérica que tuvo un sitio de Internet en 1995.

Después nos damos cuenta de que el mercado se fragmentó. De tal manera que no alcanza con los medios impresos y el medio digital. Por eso entramos en el mundo de la radio en el 2000. Ahora vemos que tampoco es suficiente. (Saborío, comunicación personal, 6 noviembre, 2013)

Ella se refiere a que, como se ve en la descripción de la nueva sala de redacción

integrada, *La Nación* se prepara para incursionar en la televisión digital.

Al respecto, Antonieta Chaverri, gerente general de GN Medios, dijo en una entrevista para *El Financiero* que dentro de los planes futuros de la corporación está sin lugar a dudas la televisión web:

Hemos identificado audiencias que están claramente desatendidas y ya estamos trabajando en una oferta para satisfacerlas. Viene el tema de fortalecer nuestra oferta multimedia y es parte de lo que estamos buscando con esta infraestructura. Estamos previendo hacer televisión web y tenemos espacios para hacer sets y demás. (Delgado, 2013)

El Grupo Nación está innovando constantemente y buscando nuevas oportunidades de negocio. Centeno afirma que, en este momento, las rutas de diversificación de la empresa son los eventos y el desarrollo digital.

Ejemplo de esto es el reciente desarrollo de plataformas como Yuplón, la cuponera online; Zimp, un monedero electrónico; Qué Comemos, T-Encuentro y la compra del Autódromo La Guácima.

Saborío resume la estrategia de diversificación del grupo en una palabra: audiencias. “Cuáles son las audiencias a las que estoy llegando y qué oportunidades tengo para responder a las necesidades de esas audiencias, de manera que esos públicos, que representan a la sociedad, también se desarrollen”. (Saborío, comunicación personal, 6 noviembre, 2013)

La búsqueda de nuevos negocios responde en este momento a todo lo que obedezca a hacer crecer a esas mismas audiencias, a las que el grupo llega con su *core business* (que son los medios de comunicación), mediante soluciones integrales con otros productos. Ahí, dice Saborío, se encuentran las oportunidades.

El Grupo Nación aplica los principios del BTL (*below the line*, por sus siglas en inglés). El BTL o su traducción al español “bajo la línea”, se refiere a lo que se ha conocido como mercadeo directo.

Gómez (2007) señala que el BTL es cada vez más buscado por las empresas, ya que facilita conocer las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores. “La comunicación, ya sea masiva o segmentada, es elaborada con mensajes cada vez más efectivos y dirigidos a satisfacer las necesidades del consumidor objetivo”. (p. 203)

Lo contrario a la publicidad BTL es la *above the line* (ATL), que es la publicidad en televisión, radio, revistas y prensa, mientras que los medios BTL incluyen, según Gómez, el marketing promocional, bases de datos, comunicación digital, correo directo, servicios interactivos, marketing de afinidades, marketing de eventos, relaciones públicas, relaciones con el cliente, *merchandising* (comercialización) y comunicación empresarial, apoyo al punto de venta, entre otras estrategias.

Saborío menciona, en este caso, el tema de los eventos.

En el evento usted puede sacar provecho de las personas que van a llegar, que son las audiencias, y que se enteren en el evento de todas las cosas que ustedes quiere informarle. Un anunciante puede tener un portafolio de muchos productos de medios con los que pueda llegar a su consumidor final. (Saborío, comunicación personal, 6 de noviembre, 2013)

Saborío resume en pocas palabras esta estrategia: “Se trata de un negocio para conectar anunciantes con su consumidor final”.

Por una parte, los consumidores necesitan diferentes productos y consumen diferentes medios, y los anunciantes están destinando sus presupuestos

igualmente a diferentes formas de llegar a sus audiencias.

Según lo dicta la teoría, podemos ver en los esfuerzos del Grupo Nación diversificación relacionada, horizontal y vertical, así como diversificación no relacionada. Pero, ¿todos los esfuerzos han sido exitosos?

Para Centeno, el Grupo Nación ha desarrollado nuevos proyectos exitosos, pero también otros proyectos que, al final, tuvieron que cerrar por falta de rentabilidad. Se menciona el conocido caso del periódico *Vuelta en U* y, además, revistas como *Soho*, una publicación mensual dirigida al público masculino y *Bienestar*.

El periódico *Vuelta en U* nació el 1.º de febrero del 2008, como un proyecto dirigido a jóvenes entre 15 y 25 años, que circulaba solo tres veces por semana.

Se planteó el objetivo de atraer a futuros lectores de diarios, desde la web al mundo del papel. El periódico inició con una versión impresa que se dejó de publicar en impreso, para después solo mantener la versión digital, en la dirección www.vueltaenu.co.cr.

Sin embargo, el grupo anunció el cierre del portal poco más de dos años después de su nacimiento, en octubre del 2010, por problemas de rentabilidad.

En el caso de la revista *Soho*, cerró en mayo del año anterior, luego de seis años de publicarse. Esta revista mensual, dirigida al público masculino, se caracterizaba por elaboradas producciones fotográficas con modelos nacionales e internacionales (principalmente de Colombia), en combinación con artículos y crónicas, al estilo del periodismo literario, escritos por destacados periodistas y escritores del gremio.

Las causas del cierre no trascendieron, pero se presume que se debió a la baja en la venta de publicidad.

Centeno explicó que, en este momento, el grupo desarrolla nuevos productos que ha costado levantar y que no dejan las utilidades esperadas. “Si comparamos los negocios nuevos con el negocio principal, no llega ni a un 20% de los ingresos”, comentó Centeno.

Para Saborío, la estrategia de diversificación ha sido exitosa, a pesar de algunos fallos. “Definitivamente, porque ha sabido mirar las tendencias y tomar decisiones de manera oportuna y no esperar”, comenta.

Ella agrega que, con respecto al tema de nuevos negocios, las decisiones se deben tomar en el tiempo justo, ya que lo que hoy es una ventaja competitiva, mañana será un requerimiento del mercado.

La Nación comprueba la veracidad del dicho “el que pega primero, pega más fuerte”, en el sentido de incursionar en nuevos mercados en el momento preciso, antes de que sea demasiado tarde.

Para Saborío, la diversificación que realiza el Grupo Nación está relacionada, ya que se basa en buscar nuevos negocios, donde se comunica empresas con su consumidor final, que a la vez también son audiencias de los medios de comunicación.

Patricia Centeno opina que el Grupo Nación continuará con la misma estrategia de diversificación que ha desarrollado en los últimos años, siempre y cuando esos nuevos negocios representen un mínimo de afinidad con las competencias actuales. “Este es un requisito, no es que mañana vamos a hacer atún. Tiene que haber un mínimo de afinidad con una competencia actual”. (Centeno, comunicación personal, 22 de octubre, 2013)

Las áreas por desarrollar están muy claras, debido a las últimas decisiones de

inversión del Grupo. En específico, la compra del Autódromo La Guácima, que marca lo que será la ruta por seguir a corto y mediano plazo.

El Grupo Nación adquirió el terreno y, tras realizar inversiones en adecuar el espacio, promete su reapertura en el verano del 2015, como un espacio para eventos único en Centroamérica.

Ahora está muy claro, creo que el reto de La Guácima, con el desarrollo de eventos, es un reto muy grande. Creo que en *La Nación* ese es el foco, todo el desarrollo digital por un lado y por el otro los eventos. (Centeno, comunicación personal, 22 de octubre, 2013)

Además, otro de los vértices por desarrollar será relacionar a las marcas actuales con el tema de las experiencias, tal como se inicia con la marca Sabores, en la que se ha ido más allá, ofreciendo al lector toda una experiencia gastronómica, que puede leer, ver, probar y experimentar.

Se relaciona igualmente con el Club Nación, el programa de lealtad que recientemente inauguró la corporación, donde se pretende brindar a los suscriptores un producto de medios de comunicación y experiencias. “Ese es el futuro, relacionar experiencias a actividades.”

Igualmente, desde su área actual, que es GN Distribución, Centeno confirma que conversan sobre la posibilidad de extender los servicios a otras empresas.

Centeno opina que la especialización, por el momento, no es una opción para las empresas de medios.

Sobre el tema de las áreas saturadas, o esos mercados a los que el Grupo Nación no apostaría, la empresa es de la filosofía que en todos los ámbitos encontrará competencia, por eso la estrategia es incursionar en negocios donde ya se tenga

una habilidad desarrollada, donde no se parta por completo de cero.

Estamos invirtiendo mucho en el mundo digital, en el desarrollo de sitios y aplicaciones para dispositivos móviles. Creo que nuestra ruta por seguir depende mucho de dónde vengan los jóvenes consumiendo, dónde se están haciendo nuevos mercados. Los medios escritos están saturados, pero es de donde viene el dinero. Cada medio debe ver sus fortalezas y debilidades. (Centeno, comunicación personal, 22 de octubre, 2013)

Saborío es del parecer de que, hablando del futuro, el grupo continuará estudiando lo que se está haciendo en otros países, siempre preguntándose cómo se pueden nacionalizar esas ideas a la realidad costarricense.

Para ella, las oportunidades de nuevos negocios a futuro están en comunicar clientes, empresas o anunciantes con su consumidor final.

Si no diversificamos un negocio que no crece, está destinado a morir. Crecer no solo implica generar más utilidad, tenemos que ser los mejores en lo que hacemos, eso es también especialización, entonces es una combinación de ambas. (Saborío, comunicación personal, 6 de noviembre, 2013)

Saborío concuerda con Centeno en que las oportunidades a futuro para el Grupo Nación están en el desarrollo de experiencias y de lo que denomina 'marcas 360'.

Ese se refiere a diversificar esas marcas que ya se poseen en múltiples plataformas, como el caso de lo que la compañía ha hecho con Sabores (revista, centro gastronómico, cafetería, programa de televisión) e incluso Saborío habla de la próxima salida al mercado de una línea de utensilios de cocina.

Esa audiencia consumirá la receta en la revista, verá el programa para

hacerlo en la práctica, llevará un curso en el Centro Gastronómico, además quieren la última cuchara de silicón y un día van a almorzar o tomarse un café. Así les damos toda la experiencia alrededor del tema de la cocina. (Saborío, comunicación personal, 6 de noviembre, 2013).

A lo largo de la historia del grupo se ve una tendencia a realizar alianzas con otras corporaciones. Por ejemplo, en el caso de Talamanca Verde, donde comparte acciones con Televisora de Costa Rica, y su grupo de radioemisoras, en alianza con el Grupo Prisa, en el caso específico de ADN Radio. No podemos descartar que se recurra a ellas en un futuro, buscando la diversificación.

Análisis de estados financieros

El Grupo Nación tiene disponibles en su sitio web varios estados financieros, trimestrales y además históricos.

Para efectos de este capítulo se utilizarán los estados financieros consolidados auditados del periodo 2012-2013, que son de acceso público en el sitio corporativo de la empresa.

El Grupo Nación maneja un activo circulante en el 2013 de ¢22 mil millones.

El activo circulante es el dinero que una empresa tiene más o menos disponible para usar en cualquier momento, en cajas y bancos, existencias, deudas de clientes. La suma total se mantuvo prácticamente similar en el 2012 (¢23 mil millones); sin embargo, algunos rubros presentaron bajas significativas, por ejemplo en efectivo y equivalentes en efectivo, pasado de poco más de ¢1.000 millones en el 2012 a ¢435 mil millones en el 2013.

La empresa utilizó parte de su efectivo el año anterior. Recordemos que el Grupo realizó dos inversiones importantes en el 2013. La primera de ellas fue la compra

del Autódromo Las Guácima, por ¢6 mil millones. Además, se dio la construcción de un nuevo edificio que alberga la redacción integrada, cuyo costo fue de ¢2.750 millones.

Los efectos por cobrar a largo plazo disminuyeron de forma importante interanualmente, al pasar de ¢3 mil millones a ¢823 millones en el 2013. Podemos traducir que la empresa pudo concretar pagos de clientes de largo plazo, es decir de más de un año.

Se incrementaron las inversiones en asociadas y otras participaciones, pasando de ¢804 millones en el 2012 a ¢1.525 millones el año anterior.

El año anterior aumentó el rubro de inmuebles, maquinaria y equipo, de ¢35 mil millones a ¢45 mil millones. El Grupo Nación, por la naturaleza de su gestión, adquiere frecuentemente este tipo de activos, por lo que no asombra el incremento de ¢10 mil millones, que podría tratarse perfectamente de nuevos edificios.

El total de activos del Grupo Nación para el 2013 es de ¢77 mil millones y presenta un aumento general con respecto al 2012, de más de ¢7 mil millones.

En cuanto a los pasivos, el pasivo circulante disminuyó en ¢1.000 millones entre el 2012 y 2013, principalmente en el rubro de documentos por pagar, pasando de ¢2.436 millones a ¢1.752 millones el año anterior. Recordemos que los documentos por pagar corresponden a obligaciones presentes de operaciones o transacciones pasadas, como la compra de mercancías, servicios o incluso préstamos para la compra de activos.

El total del pasivo del Grupo Nación al año anterior es de ¢33 mil millones de colones, superior a los ¢27 mil millones que se consignan para el 2012.

Hablando de patrimonio, este se mantiene prácticamente invariable entre el 2012 y

el 2013. Recordemos que el patrimonio “es igual a los activos menos los pasivos, es decir, el valor que queda después de liquidar los derechos de los acreedores. Representa la participación de los propietarios en la empresa”. (Glosario contable, *Gerencie.com*, 2014)

Las acciones comunes se mantuvieron en ¢4.507 millones durante ambos años, el capital adicional pagado en ¢135 millones. El superávit por reevaluación aumentó de casi ¢8 mil millones a ¢9.190 millones. En total se trata de ¢43 mil millones en patrimonio, del que ¢43.281 millones es patrimonio atribuible a los accionistas de La Nación S. A.

Entramos en el tema de los ingresos. Gracias al nivel de detalle que se incluye en el estado financiero auditado, podemos darnos una idea de dónde proceden los ingresos del grupo, específicamente de qué unidad de negocio, y así inferir el porcentaje que procede de su *core business* o negocio principal y cuándo procede de sus nuevos negocios e inversiones.

En el siguiente cuadro se detallan los ingresos para el año 2013 y 2012.

Tabla 5: Ingresos de Grupo Nación 2012-2013 según estados financieros auditados (expresados en miles de colones)

Ingresos por:	2013		2012	
	Monto	Porcentaje	Monto	Porcentaje
Publicidad	44.043.035	63,48%	43.589.037	61,78%
Circulación	13.419.640	19,34%	13.612.053	19,29%
Servicios de impresión	4.395.708	6,34%	4.961.017	7,03%
Ventas de papeles y cartulinas	1.499.482	2,16%	3.088.646	4,38%
Promocionales	2.520.176	3,63%	2.263.283	3,21%
Medios digitales	1.492.208	2,15%	963.848	1,37%
Otros	2.006.917	2,89%	2.071.873	2,94%
Total ingresos	69.377.166		70.549.757	

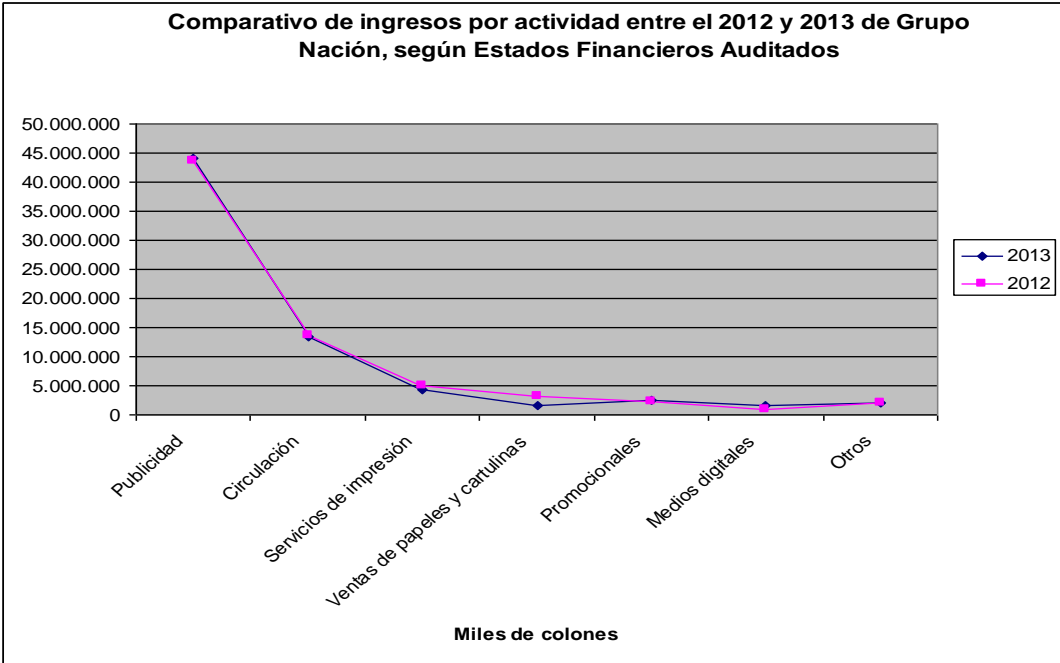
Fuente: Grupo Nación. (2013). Estados financieros auditados, 2012-2013. Apartado para accionistas. Recuperado de http://www.gruponacion.co.cr/?q=estados_financieros_actuales.

De la información detallada se puede sacar las primeras conclusiones. Vemos que los ingresos totales bajaron el año pasado en poco más de ¢1.000 millones.

La actividad que presentó una mayor baja entre un año y otro fue la de ventas de papeles y cartulinas, que es una de las actividades que pertenece a la marca Payca. Esta actividad pasó de representar ingresos por ¢3.088 millones a ¢1.499 millones, es decir, se dio una reducción del 50% y pasó de representar un 4,38% del total de ingresos reportados a ser un 2,16%.

Por el contrario, los ingresos por medios digitales muestran un repunte importante, al pasar de ¢963 mil millones en el 2012, a ¢1.492 millones, con un crecimiento interanual del 35%.

Figura 3



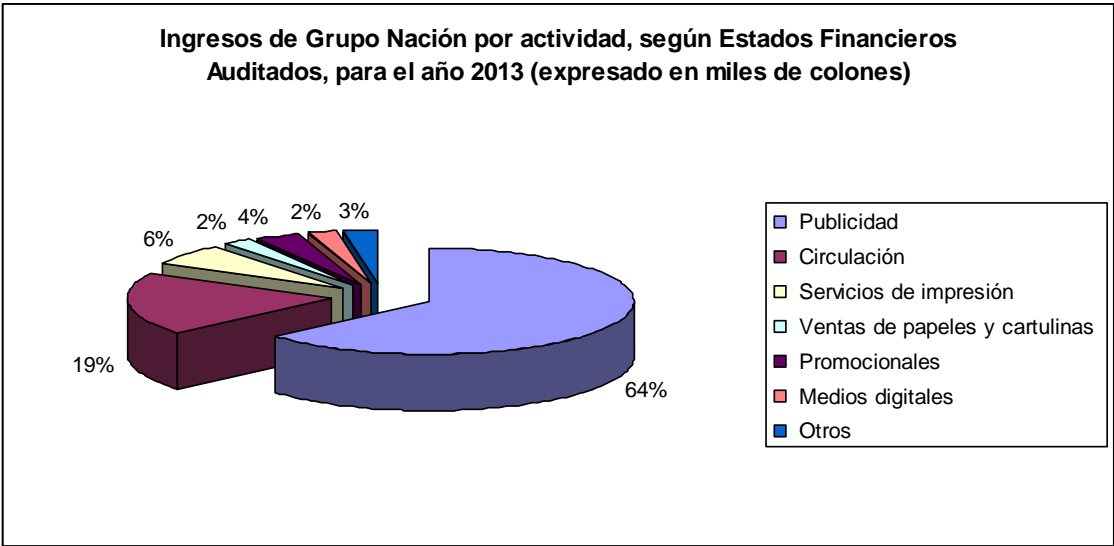
Fuente: Grupo Nación. (2013). Estados financieros auditados, 2012-2013. Apartado para accionistas. Recuperado de http://www.gruponacion.co.cr/?q=estados_financieros_actuales.

Lo más atractivo de estos datos es ver la proporción de ingresos que procede de cada actividad. Se puede ver más claramente en los siguientes gráficos, para el 2013 se reporta que un 64% de los ingresos proceden de publicidad, un 19% de

circulación y un 6% de servicios de impresión. Estas tres actividades corresponden a la actividad principal del grupo y representan un 89% del total de los ingresos.

Las demás actividades, que representan actividades de diversificación relacionada: promocionales, medios digitales y otras actividades, representan un 11% del total de los ingresos. En la categoría de medios digitales entrarían las actividades de la unidad de negocio GN Digital, que ha desarrollado plataformas en Internet como T-Encuentro, La boletería y Yuplón, entre otras.

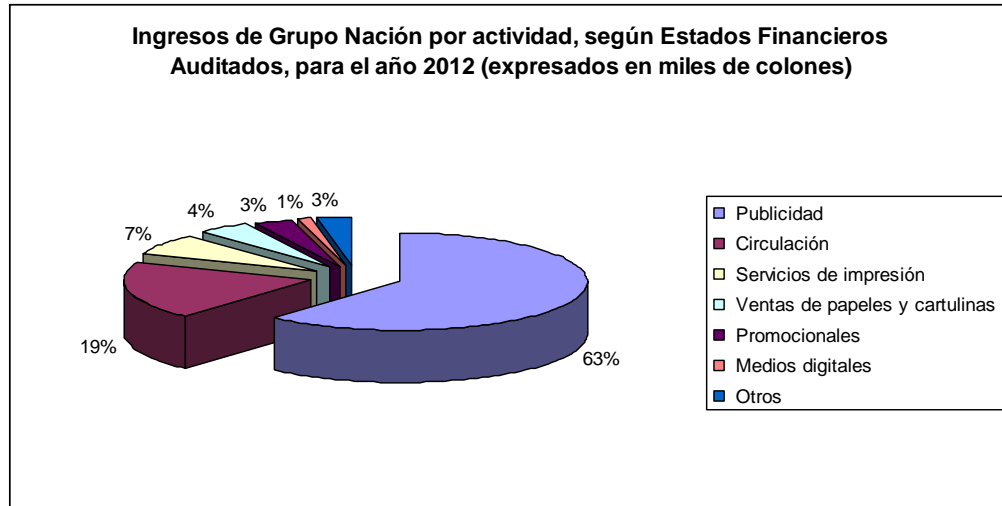
Figura 4



Fuente: Grupo Nación. (2013). Estados financieros auditados, 2012-2013. Apartado para accionistas. Recuperado de http://www.gruponacion.co.cr/?q=estados_financieros_actuales.

Para el año 2012, los ingresos por publicidad representan un 63%, los ingresos por circulación o venta de periódicos son el 19% y los servicios de impresión el 7%, para un total de 89% de los ingresos relacionados con el negocio principal del Grupo Nación. Al igual que lo vimos con los ingresos del año anterior, en el 2012 las actividades más diversificadas representaron un 11% de los ingresos reportados en el año.

Figura 5

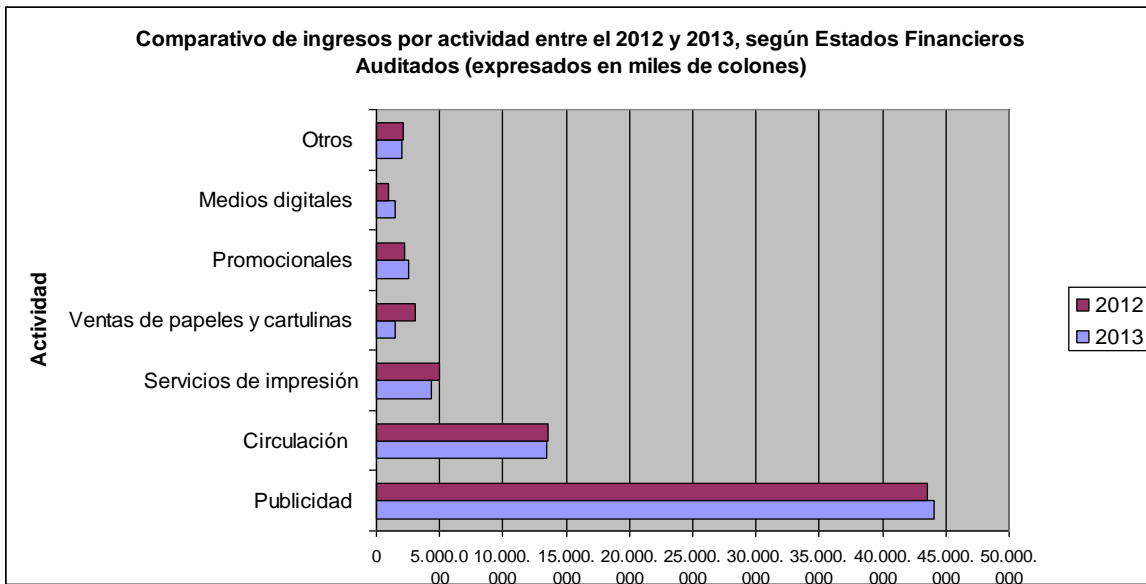


Fuente: Grupo Nación. (2013). Estados financieros auditados, 2012-2013. Apartado para accionistas. Recuperado de http://www.gruponacion.co.cr/?q=estados_financieros_actuales.

A modo de resumen, se nota en el Grupo Nación una diversificación relacionada, vertical y horizontal, así como algunas actividades que representarían diversificación no relacionada. El nivel de diversificación sería bajo, ya que como se confirmó, un 89% de los ingresos, tanto en el 2012 como en el 2013, proceden de actividades del negocio central del grupo, que continúan siendo los medios de comunicación.

Las áreas de diversificación que el Grupo Nación ha desarrollado hasta el momento están en el área de medios digitales, marcas 360 (desarrollo de marcas en diferentes plataformas) y eventos.

Figura 6



Fuente: Grupo Nación. (2013). Estados financieros auditados, 2012-2013. Apartado para accionistas. Recuperado de http://www.gruponacion.co.cr/?q=estados_financieros_actuales.

Los eventos y medios, o plataformas digitales, serían el camino por seguir de parte del grupo en los próximos años. Entre estos proyectos, la prioridad está en la remodelación del Autódromo La Guácima, como un centro único en la región, cuya apertura está programada para el 2015.

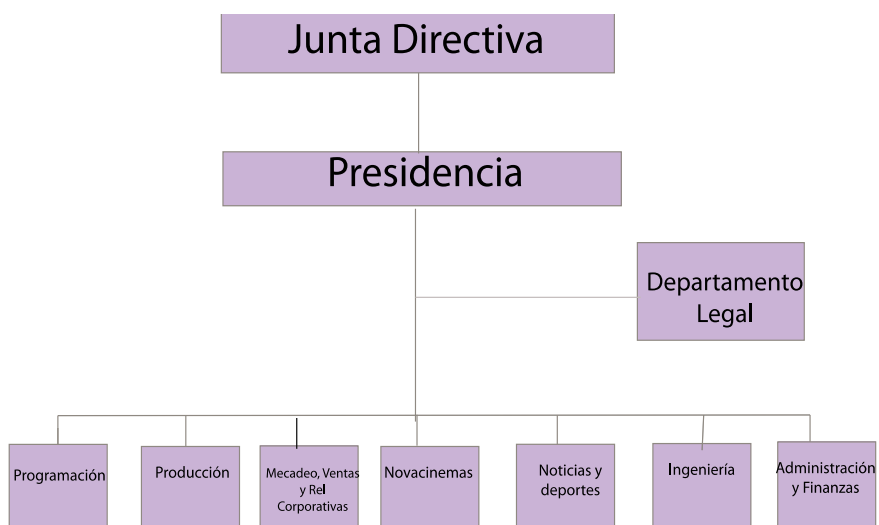
Si se comparan los ingresos del grupo en el 2012 y 2013, vemos que algunos bajaron, como la venta de papeles, cartulinas y servicios de impresión; sin embargo, los medios digitales presentan un crecimiento en las utilidades. Esto podría apoyar el desarrollo de más plataformas en un futuro. Igualmente, el rubro de publicidad presenta un crecimiento interanual, que puede atribuirse a la realización de eventos.

4.1.2 Representaciones Televisivas (Repretel)

4.1.2.1 Lineamientos estratégicos y organización del grupo en Costa Rica

Según datos brindados por Repretel en su perfil empresarial, al mes de octubre del 2013 se cuenta con 505 funcionarios en la planilla de Representaciones Televisivas Repretel S. A., de los cuales 422 laboran en la televisora y 83 para Nova Cinemas. (Perfil de Repretel, 2013)

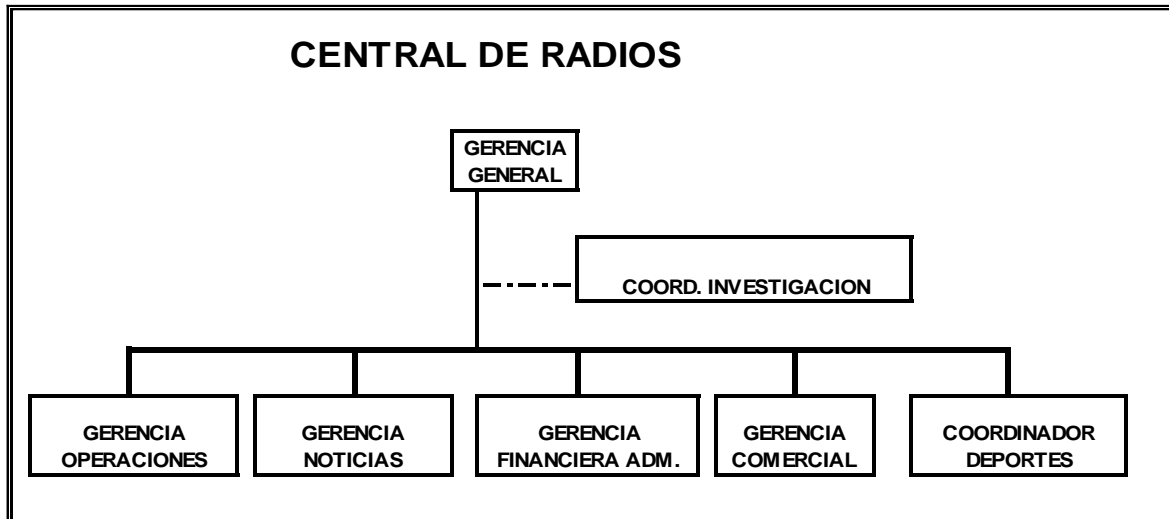
Figura 7. Organigrama de Representaciones Televisivas Repretel S. A.



Fuente: Repretel. (2013). Repretel: parte de su vida. *Repretel Corporativo*. Recuperado de <http://www.repretel.com/node/4>.

De igual forma, al mes de setiembre del 2013 se cuenta con 120 funcionarios en la planilla de Central de Radios CDR S. A.

Figura 8. Organigrama de Central de Radios



Fuente: Repretel. (2013). Repretel: parte de su vida. *Repretel Corporativo*. Recuperado de <http://www.repretel.com/node/4>.

De la estructura organizacional de Repretel podemos concluir que la incorporación de Central de Radios y Nova Cinemas ha implicado un cambio de estructura, que supone, en el primer caso, una separación de dos unidades o áreas de negocio.

Aunque la división en términos de departamento o unidades es muy similar, queda claro que cada uno trabaja en función de sus propias necesidades de desarrollo. Para citar un ejemplo, tanto en radio como en televisión se trabajan noticias y deportes; sin embargo, estos se separan en la estructura, lo que evidencia una interpretación adecuada de la organización.

Un aspecto interesante de los organigramas es que, en el caso de la radio, se habla de gerencias, mientras que en la televisión solo se categoriza el área.

La estructura también muestra que Repretel y Central de Radios no comparten el recurso gerencial, sino que lo dividen, aunque no se puede destacar que en algún momento se pueda transferir.

En el caso de Nova Cinemas, parece estar ligado a las decisiones de la

presidencia de la compañía, lo que podría suponer que se trabaja más en implementar estrategias de corporación, que en desarrollar las propias como unidad de negocio.

Misión:

Representaciones Televisivas Repretel, S. A., busca ser el medio de comunicación televisiva número uno en la preferencia de la audiencia de televisión abierta, a través de la producción y transmisión de programas bajo la filosofía de alta calidad, dirigidos a la satisfacción de las preferencias y gustos de los televidentes. Repretel fomenta la difusión de la información del acontecer nacional e internacional, la cultura y el entretenimiento, transmitiendo bajo una red de tres canales de televisión. En el territorio costarricense, proporcionando alta calidad en la cobertura y una diversidad en la programación, en aras de lograr la satisfacción de las diferentes audiencias televisivas. (Perfil de Repretel, noviembre del 2013)

Visión:

Nuestra visión es ser la empresa líder en los gustos y preferencias de los televidentes, a través de un proceso de mejora continua de nuestros programas, promoviendo los valores humanos, la integridad, el trabajo en equipo y la innovación continua como base para nuestro crecimiento presente y futuro. (Perfil de Repretel, noviembre del 2013)

La misión y la visión de Repretel se quedan cortas en función de las estrategias de diversificación, pues solo se enfatiza en su desarrollo como medio televisivo, dejando por fuera a las radios, las salas de cine y otros productos.

La visión expone también ciertas limitaciones en cuanto al alcance y proyección de puede tener desde el punto de vista corporativo, pues no se interpreta el interés

que pueda tener esta empresa de ampliar mercados más allá de lo nacional.

Objetivos, metas y estrategias:

- Objetivo n.º 1: (Mercadeo y ventas) Incrementar la participación de mercado publicitario.
- Objetivo n.º 2: (Ingeniería) Brindar amplia cobertura de la señal.
- Objetivo n.º 3: (programación) Mejorar los actuales niveles de rating.
- Objetivo n.º 4: (producción) Incrementar la calidad de la producción local.
- Objetivo n.º 5: (finanzas) El continuo control de costos y gastos.

Al igual que la misión y la visión, los objetivos se limitan a un área o unidad del negocio, parece ser que fueron estipulados únicamente en función de los canales televisivos.

Estrategia genérica y valores corporativos:

La compañía sigue una estrategia genérica de diferenciación, procurando que el cliente perciba a Repretel como una empresa televisiva sólida y altamente identificada con la idiosincrasia costarricense, que ofrece programación nacional y extranjera de calidad, orientada al servicio al cliente y al mejoramiento continuo, a través de un compromiso de máxima cobertura del territorio nacional, calidad de imagen y sonido y transmisión de programas que satisfagan las necesidades, gustos y preferencias de los televidentes.

Para efectos de la estrategia genérica esta podría ser más fácilmente adaptable a las otras áreas de negocio, pues la mayoría de negocios apuesta a la diferenciación. No obstante, resultaría riesgoso para la corporación aplicarla automáticamente y no valorar otros criterios que serían mejor ponderados en las otras áreas de negocio.

Los lineamientos de los conglomerados de medios sirven para determinar hasta qué punto la diversificación forma parte del pensamiento y planificación estratégica de la empresa. La diversificación no puede estar al margen, se requiere su adaptación a las estrategias y lineamientos existentes.

4.1.2.4 Estrategia de diversificación

El principal negocio de este conglomerado es la venta de espacios publicitarios en los canales de televisión (6, 11 y 4). El desarrollo de programas de televisión, la programación extranjera, la venta de espacios publicitarios en la web se consideran área de oportunidad o negocios donde la empresa decidió incursionar.

Sin embargo, por medio de la adquisición del Grupo Central de Radios y Nova Cinemas se decide implementar la diversificación.

A criterio de Jenny Guadamuz, encargada de proyectos de Repretel, las razones básicas para diversificarse son el aprovechamiento de sinergias y la expansión del negocio. (Comunicación personal, 14 de octubre del 2013)

Ella considera que la estrategia de diversificación que desarrollan es exitosa, ya que “los segmentos se integran dentro de una “estrategia corporativa”. Están dentro del segmento “medios de comunicación”, proveen una plataforma variada (radio, televisión, web, Titicupón, NOVA), lo cual permite penetración en las diferentes audiencias”. Esto podría suponer que en el caso de Repretel la estrategia de las unidades de negocios no está claramente definida, o bien no supone una ventaja en función de la corporativa.

Repretel presenta una diversificación horizontal y vertical: “nos diversificamos en ramas similares del mismo segmento de negocio (radios), y diversificación vertical (integración a la cadena de consumo, cines)”.

Esta corporación tiene planes de diversificación en nuevas áreas de negocios o en las ya existentes; sin embargo, dicha información es considerada como confidencial y, por tanto, no fue brindada para esta investigación. No obstante, se podría inferir que se trata de una diversificación geográfica, esto porque *El Financiero* publicó en febrero del 2014 una nota donde se consigna que Nova Cinemas abrirá un segundo complejo de cines, en Panamá. “A finales del segundo semestre del 2015, la cadena llegará al centro comercial Atrio Mall, ubicado en Costa del Este, Panamá, según confirmó a *El Financiero* Gustavo Sáenz, gerente general del negocio”. (Brenes, 2013, párr. 2).

Ciertamente, Repretel considera que una de las oportunidades en las que se puede tener éxito es en las redes sociales, pues la consideran un área de oportunidad muy grande, pero aún en desarrollo. Si bien en redes sociales Repretel tiene un proceso similar al de su competencia, en el desarrollo de su plataforma digital parece tener un leve rezago con respecto a la competencia directa, pues en temas como interactividad de canales de televisión, Repretel carece de elementos como descargas, impresión y encuestas o sondeos. (Arce, 2012)

Acerca del futuro de los medios en temas de especialización o diversificación, en este conglomerado se considera relevante el fenómeno de la convergencia, dado que el límite entre medios de comunicación y audiencias tiende a ser menos evidente.

Aluden al concepto del ‘*prosumer*’ (productor/consumidor de medios) y señalan la interactividad y la inmediatez, como elementos fundamentales para el desarrollo de negocios en este momento. “Yo creo que estamos ante un momento de ‘reconversión’. Los medios de comunicación evolucionamos, pues en este momento la revolución tecnológica del S. XXI nos ubicó en el segmento más cambiante.” (Guadamuz, 2013)

Guadamuz considera que las barreras de entrada para un negocio de comunicación se han vuelto más accesibles y señala el caso de la radio, donde antes la barrera era tener una frecuencia.

Ahora existen emisoras como cocacola.fm, musicaclaro.fm, hay revistas de cocina *on-line*, canales en Youtube con programas de todo tipo (por ejemplo *¡Hola, soy German!*, a nivel de comedia, como fenómeno social, tiene 1,6 millones de fans en Facebook y es una persona común y silvestre, pero con un enorme potencial para la comedia). (Guadamuz, 2013)

Aunque Guadamuz coincide en el atractivo y la facilidad para desarrollar este tipo de negocio, reconoce que en el corto plazo estos esfuerzos no son rentables, pero prevé un futuro ilimitado para los medios de comunicación.

Con este criterio coincide una investigación realizada por Oriella PR Network a 1.000 periodistas a través de 18 países, que señala que entre el 41% y el 43% de los encuestados creen que los medios de comunicación en línea están todavía lejos de ser rentables y que la calidad del periodismo se podría erosionar, debido a la falta de recursos editoriales.

Según esta misma encuesta, más de la mitad de los medios de comunicación social consultados (52%) usa o piensa poner en práctica un modelo de negocio que ofrezca el contenido vía una suscripción de pago. “El 45% de los medios masivos ofrece el acceso *on line* solo si se es suscriptor de la versión impresa y casi la mitad (46%) accede al contenido vía aplicaciones de pago en smartphones”. (Arce, 2012, p. 288)

El análisis del nivel de diversificación en el caso de Repretel se dificultó dado que no se obtuvieron los datos de los ingresos percibidos por unidades o tipo de negocios; sin embargo, al considerar que en el tema de lineamientos estratégicos, Repretel describe como su negocio dominante los canales de televisión, donde las

tarifas de publicidad son más altas que las de radio y donde participa con tres diferentes canales, es muy probable que los ingresos provengan de este negocio dominante y que representen entre el 70 % y el 95% de los ingresos totales, por lo que se ubica en un bajo nivel de diversificación.

4.1.3 Televisora de Costa Rica (Teletica)

4.1.3.1 Lineamientos estratégicos y organización

Se trató de obtener los lineamientos de Teletica; sin embargo, esta información no se encuentra disponible ni fue facilitada por el Departamento de Desarrollo Humano de esa empresa. El único dato que se obtuvo con respecto a este apartado fue el organigrama, incluido por José Fernando Bolaños en su proyecto final de graduación y que le fue proporcionado por la Oficina de Proyectos de Teletica en el 2011.

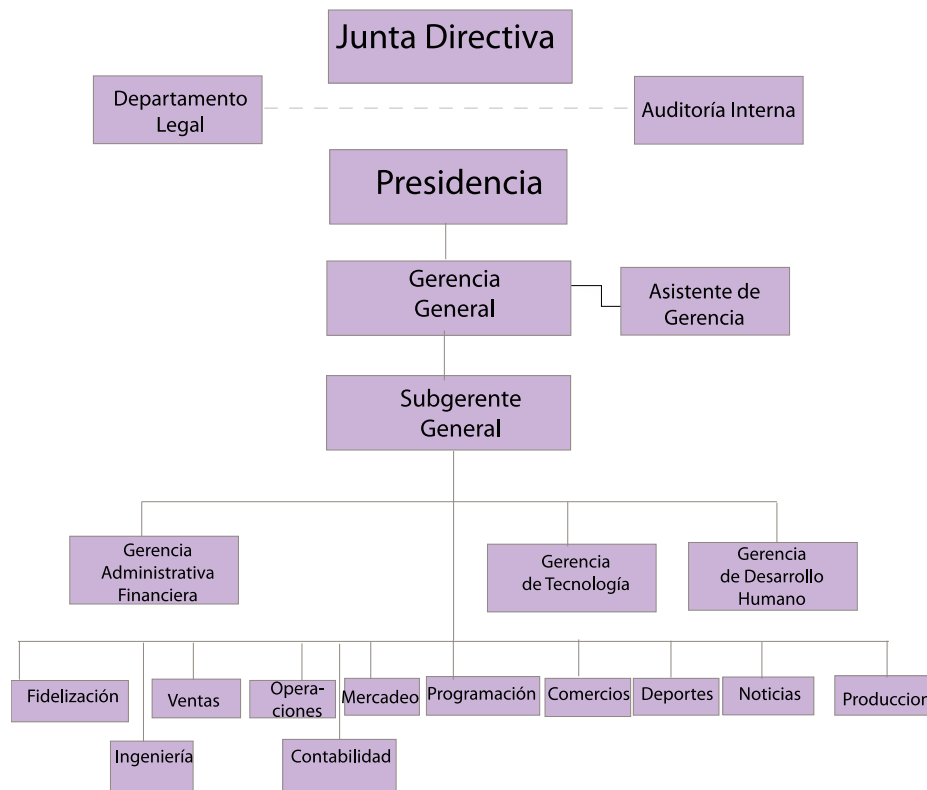
Según datos del periódico *El Financiero*, Teletica emplea a más de 1.300 personas en todas sus divisiones. (Brenes, 2014)

Teletica Formatos y Medios Interactivos surgieron luego de este organigrama, que refleja la estructura del 2010, principalmente del canal 7.

Cable Tica cuenta con una organización independiente, donde se ubica Tuyo Móvil, por ser un negocio relacionado con la conectividad. Esa autonomía en el manejo estructural y de sistemas con que cuenta Cable Tica le ha permitido desarrollar, además, su propia misión y visión.

Por otra parte, Medios Interactivos es una unidad corporativa que responde a la gerencia general de Teletica y se enfoca principalmente en generar contenido para dispositivos móviles y desarrollar novedades en el consumo de videos y contenido especial para la web.

Figura 9 Organigrama de Televisora de Costa Rica



Fuente: Oficina de Proyectos Teletica, 2011.

De acuerdo con Luis Diego Zarnowsky, encargado de Medios Interactivos de Teletica, el Departamento de Desarrollo Humano hasta ahora desarrolla estrategia corporativa, pues anteriormente la compañía empleaba una estrategia de crecimiento orgánico, lo que significa que se utilizaba principalmente sus propios recursos y energías en el aumento de producción y mayor volumen de ventas para crecer. Este tipo de estrategia se sustenta principalmente en ingresos, número de empleados, relaciones públicas y calidad.

El nuevo viraje en la estrategia genera diversos cambios, entre ellos y a nivel de estructura, es importante señalar que incluso ha llevado a la incorporación de personal fuera de la organización familiar.

Este es un cambio propio de las estrategias de diversificación reflejados principalmente en estructura y procesos directivos.

4.1.3.4 Estrategia de diversificación

Teletica tiene 50 años de existir como una empresa de televisión abierta, con un canal fuerte. Al ser un canal fuerte, tiene una penetración y alcance en el mercado del ciento por ciento. Sus fortalezas radican en que es pionera de la industria, además de que se va adaptando a los requerimientos del mercado, principalmente en materia de tecnología e innovación.

Ante el furor de las cableras que se vivió en Costa Rica en los años 90, Teletica crea la firma Cable Tica, como complemento de la televisión abierta. Teletica se da cuenta de que tiene la posibilidad de generar contenido de alto valor y, además, la posibilidad de que los clientes consuman los datos que provee, porque posee toda la infraestructura. Por eso, decide incursionar con los servicios de Internet, telefonía y televisión por cable.

En este sentido, parece que la diversificación de Teletica es horizontal, es decir, está relacionada con su actividad principal, pues se mantiene en el mismo segmento o mercado, el de las telecomunicaciones y servicios.

Teletica se está diversificando más hacia la tecnología y el consumo de contenido. Su fortaleza está en el sector de las telecomunicaciones, es participante activo en la parte de telecomunicaciones y en la parte de medios interactivos.

Lo que pasa con la televisión es que el tiempo de decaimiento de un medio tradicional ha sido más lento que el de la prensa. Hubo un despertar de cinco años más tarde que la prensa, pero igual la televisión por su característica de inmediatez reacciona mucho más rápido. (Zarnowsky, 2013)

El tema del consumo de video cada vez se proyecta más al móvil.

Si yo estoy generando contenido, soy un buen participante digital, y tengo o hago negocio por transacción de datos, estoy entrando en el mismo negocio de lo que es consumo de información. Esta corporación está fortaleciendo mucho el ancho de banda, acaba de sacar un servicio que es el primero en la región, donde se puede llegar a tener hasta 100 megas, lo cual representa el ancho de banda absoluto... (Zarnowsky, 2013)

Teletica básicamente es un medio y un proveedor de televisión por cable y se enfoca en ser el medio de televisión más fuerte con Internet y maximizar el tema de la interacción, así como ofrecer todos los servicios que pueda dar una cablera, con el potencial de generar contenido.

Por ejemplo, Xpert TV Canal 33 se vende como un canal de televisión más, además de que dar servicios exclusivos solo para los suscriptores de Cable Tica, generando contenido de Teletica. Eso permite ofrecer un valor agregado a un servicio que no lo da nadie más.

En cuanto a las razones para diversificar, se considera las sinergias como fundamentales.

Hay que ver cómo hacemos contenido digital. Todo va dirigido a recoger todo el volumen y hacerlo sinérgico. Lo que yo creo es que antes de empezar uno a tratar de expandir su mercado, es más bien buscar sinergias, porque ahora todo se basa en tecnología y la tecnología es muy cara y generalmente nos quedamos atrás, porque nos sale demasiado caro y el mercado no lo paga, el mercado no da para eso. Sí creo en la posibilidad de generar contenido especial, producir contenido. (L. Zarnowsky, comunicación personal, 12 de setiembre del 2013)

Para Zarnowsky, la principal fortaleza de la estrategia de *La Nación*, Repretel y Teletica es la generación de contenido de calidad, contenido principalmente de carácter local.

Cada vez yo puedo ver más cosas del mundo en Internet, pero lo local solo en un lugar, es ahí donde va a estar la diferencia. Más bien la fortaleza es local, si alguien quiere noticias de Costa Rica para ponerlo en su sitio, pues va a tener que buscar un *partner* adecuado. (Zarnowsky, 2013)

Mucho del crecimiento de Teletica ha sido orgánico. Por ejemplo, empieza la televisora, luego incursiona en telecomunicaciones, dado el boom de las cableras. La solidez de la empresa, sus valores y la característica de ser capital costarricense la convierten en una empresa con la que se quieren asociar para hacer negocios; “(...) hasta ahora con el crecimiento, sí se está empezando a trabajar el tema sinérgico”. (Zarnowsky, 2013)

Además, se empiezan a considerar las alianzas estratégicas, por ejemplo se incursionó en Ad nunciate, para la venta de publicidad entre todos los medios locales. En este negocio también participan Repretel, CRAutos y otras empresas. Es una iniciativa que surge del Grupo Nación y de Teletica.

Lo que pasa es que todas esas son iniciativas que nacen a partir de la necesidad puntual que hay en el mercado, la estrategia ahí es hacer dinero, no es una estrategia de crecimiento mediático, sino es un tema aprovechando el alcance del medio, juntémonos y lleguemos con más. (Zarnowsky, comunicación personal, 12 de setiembre del 2013)

A criterio de Zarnowsky, los medios tradicionales, por lo general, dejan pasar muchas oportunidades digitales. Considera que mucha gente visionaria y con gran potencial ve la oportunidad y después se les convierten en competencia a los

medios, y cuando los medios ya están posicionados, se dan cuenta de que es más difícil comprarlos o fusionarse con ellos.

Zarnowsky señala que el reto principal de la diversificación es que siempre los medios o productos nuevos tienen que estar bajo la sombrilla del medio más consolidado, porque no alcanza el dinero. “Se piensa que eso es un costo, cuesta que se vea más la oportunidad que el costo.”

Aunque en el caso de Teletica no se logró obtener información acerca de la inversión en nuevos negocios, *El Financiero* publicó en febrero del 2014 una nota donde se indica que esa empresa ya inició los trámites para construir un nuevo estudio de televisión, que se localizará 50 metros al oeste de sus actuales instalaciones y se proyecta su inauguración para mediados del 2015. (Brenes, 2014)

La inversión forma parte de un plan de la televisora para fortalecer la producción nacional de conceptos locales e internacionales, lo cual podría suponer el interés de fortalecer el producto Teletica Formatos, o bien podría corresponder al crecimiento experimentado por este mismo producto.

Si bien no se logró determinar cuál es la estrategia de diversificación propia de la empresa o cuál le ha dado mejores resultados, se presume que es la de incursionar en una diversificación relacionada, donde cuente con experiencia previa y ventaja competitiva, que ha sido un factor de éxito y le ha permitido dispersar el riesgo.

De acuerdo con Brenes (2013), Teletica ha detectado oportunidades relacionadas con su negocio principal, al punto de que Cabletica ya sobrepasó en ingresos a la televisión abierta. (párr. 25)

Aunado a esto, las características de trayectoria, valores y capital costarricense

que respaldan a la empresa han hecho que se generen alianzas estratégicas con otras empresas similares a Teletica. La empresa ha tendido a aliarse mayormente con empresas de su mismo mercado, o bien aquellas que son líderes en sus mercados, tal es el caso del ICE para el negocio de Tuyo Móvil.

4.1.3. Comparación de estrategias entre conglomerados

En este punto se plantea una tabla comparativa, para ver más claramente la diversificación y estrategias realizadas por los tres conglomerados. Comparando los mercados en los que participa cada uno, los productos y servicios que ofrece, las áreas geográficas donde operan, el uso de las tecnologías como un aliado para la diversificación y finalmente el tipo y nivel de diversificación.

Tabla 6. Cuadro comparativo de estrategias de diversificación, Grupo Nación, Repretel y Teletica

Variables analizadas	Conglomerados de comunicación		
	Teletica	Repretel	Grupo Nación
Mercados en los que participa	Medios de comunicación Telecomunicaciones Deportes Comercio Electrónico	Medios de comunicación Comercio Electrónico Entretenimiento	Medios de comunicación Industria gráfica Distribución Gastronomía Eventos Comercio electrónico
Productos y servicios que comercializa	<p>Servicios Televisión abierta Televisión por cable digital y HD Internet por cable módem Telefonía móvil Deportes</p> <p>Productos Canal 7 (Telenoticias, Buen Día, 7 Días, 7 Estrellas, Quién</p>	<p>Servicios Televisión abierta Radioemisoras Cines Sport Bar Plataforma de comercio electrónico</p> <p>Productos Canal 6 (Noticias Repretel, Giros, entre otros)</p>	<p>Servicios Medios de comunicación impresos Radioemisoras Plataformas de comercio electrónico Ferias y eventos Venta de insumos Impresión comercial Transacción de datos (el empleo) Bolsa de empleo Red social</p> <p>Productos T-encuentro Novias Agenda para mamá Hacelo digital</p>

	<p>quiere ser millonario, Trato Hecho, entre otros) Cable Tica Xpert TV TD+ Teletica.com Tuyo Móvil Deportivo Saprissa La Boletería</p>	<p>Canal 11 (NC 11, Intrusos, Combate, Las Historias, telenovelas, entre otros) Canal 4 (películas y novelas y contenido infantil) Titicupón Nova Cinema Repretel Multimedia</p>	<p>Club Nación +Correr La boletería Payca Libros para todos Skipper Vivir y comer Mi compra Zimp La Nación Al Día El Financiero La Teja Perfil Su Casa ADN Radio Bésame 40 Principales Sabores Qué comemos Busco mi El empleo.com Cinemanía Puro Vino Yuplón Fussio</p>
Áreas geográficas en las que operan	Costa Rica: Opera en la Gran Área Metropolitana, tiene cobertura en todo el país.	Costa Rica: Opera en la Gran Área Metropolitana, tiene cobertura en todo el país. Panamá	Grupo Nación comercializa sus servicios en todo el territorio nacional.
Uso de nuevas tecnologías en estos negocios	Desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles Fortalecimiento de ancho de banda Uso de cable submarino <i>global crossing</i> para mejoramiento de interactividad Desarrollo de portal en Internet	<i>People Meters</i> Transacciones monetarias electrónicas Desarrollo de sitio web Tecnología IMAX en Nova Cinemas	Plataformas digitales en Internet a modo de redes sociales, transacciones monetarias de usuarios a empresas externas, venta de servicios en línea, venta de entradas a actividades. Transacciones electrónicas Desarrollo de páginas web y aplicaciones para dispositivos móviles.
Tipo de diversificación	Diversificación relacionada, horizontal y vertical y diversificación no relacionada.	Diversificación relacionada, horizontal y vertical y diversificación no relacionada.	Diversificación relacionada, horizontal y vertical y diversificación no relacionada.
Nivel de diversificación	Baja	Baja	Nivel bajo, ya que el 89% de sus ingresos provienen de su negocio principal, que son los medios impresos, impresión y distribución.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

La tabla que aquí se desarrolla permite ver de forma con claridad y de forma comparativa el desempeño de los tres grupos de medios elegidos en esta investigación, ya que se puede analizar de forma simple los mercados en los que incursionan, servicios, áreas geográficas y tipos y niveles de diversificación.

De ahí se pueden sacar conclusiones que ayudarán al desarrollo de la estrategia de diversificación que se propone al medio regional *El Coronadeño Hoy*.

En el caso de las televisoras, Televisora de Costa Rica apuesta de forma importante a la televisión por cable y también al desarrollo de producción de carácter nacional, mientras que Repretel se orienta al entretenimiento, con negocios como Nova Cinemas, y la plataforma de descuentos Titicupón.

Repretel incorpora en su conglomerado más medios que Televisora de Costa Rica, e incursiona en otros negocios como la radio, más canales nacionales de televisión y los cines, aunque esto no sea sinónimo de mayor nivel de diversificación.

Otra diferencia importante entre las dos televisoras es que Teletica invierte más en la producción nacional, con la adaptación que realiza Teletica Formatos, de franquicias como Bailando por un sueño o Quién quiere ser millonario, a la realidad nacional.

Mientras tanto, Repretel es especialista en la transmisión de programas enlatados, producidos en otros países, que difunde en sus tres canales de televisión 6, 11 y 4, en diferentes proporciones, en algunos más que otros.

El Grupo Nación es el conglomerado que, de los tres, muestra una mayor variedad de áreas de negocio en las que ha incursionado. Como se ve en la tabla, estos incluyen todo tipo de revistas, boletería electrónica, radio, diarios, semanarios,

monedero electrónico, gastronomía, eventos, entre muchos otros.

En cuanto al análisis de conglomerados de medios de comunicación, se encuentra que el Grupo Nación y Teletica son las empresas con mayor antigüedad, conformadas principalmente por capital costarricense, mientras que Repretel, como corporación, es una empresa relativamente nueva, perteneciente a un conglomerado de capital mexicano.

El Grupo Nación es la empresa que ha presentado mayor crecimiento y ha apostado más a la estrategia empresarial de un conglomerado de negocios y productos, mientras que Teletica ha consolidado su producto estrella, el canal 7, y recientemente dio los primeros pasos para constituirse en una empresa con negocios variados. Repretel fue constituido desde el principio como un grupo de medios, por lo no se evidencia tan claramente su evolución en el mercado de medios nacional.

Si bien las tres empresas pueden ser clasificadas con un bajo nivel de diversificación, según la teoría analizada, el análisis evidencia que el Grupo Nación es la empresa que ha implementado mayormente una estrategia de diversificación, tanto horizontal como vertical y no relacionada. De las tres es la que inició primero con esta tendencia de buscar otros negocios relacionados con su actividad principal.

Mientras las dos empresas de medios televisivos apuestan a la diversificación con el fin de generar sinergias, *La Nación* implementa esta estrategia en busca de rentabilidad y una forma de compensar la caída en los niveles de lectura de la población. En ese sentido, existe un interés en los tres grupos de medios en generar alianzas estratégicas y utilizar plataformas comunes, que generen dinero.

La diversificación geográfica no atrae aún a estos tres conglomerados de medios, ya que todos basan sus negocios en el territorio nacional. Como lo vimos en el

análisis de contexto del Grupo Nación, se hicieron intentos de diversificación con medios de comunicación en Panamá y Guatemala, pero sin éxito, ya que al final los proyectos fueron cerrados por baja rentabilidad.

La tecnología constituye un aliado muy importante en los esfuerzos de diversificación de los tres conglomerados nacionales analizados. Por ejemplo, en el caso de Televisora de Costa Rica, el uso de los avances tecnológicos les permite diversificarse para ofrecer servicios integrales en televisión por cable, Internet y telefonía, utilizando un mismo cable. De la misma forma, permite la mejora de su portal de Internet y la interactividad con los usuarios.

Repretel se ha valido de ser la primera empresa en ofrecer en el país salas de cine con la tecnología IMAX, que en teoría proporcionan a los amantes del cine una experiencia única, con mayor potencia de sonido, imágenes en alta definición, de mayor impacto y tecnología en 3D con una mejor ilusión de profundidad. En este momento, la empresa no tiene competencia y es líder e innovadora en el mercado.

El Grupo Nación convirtió a la tecnología en su mejor aliado y es esencial para ofrecer mejores aplicaciones, sitios web e interacción con los públicos de sus diferentes medios de comunicación. Pero hay proyectos innovadores que basan sus servicios en un uso innovador de la tecnología, por ejemplo con el monedero electrónico Zimp, que les permite a los usuarios pagar bienes y servicios por medio de una aplicación en dispositivos móviles.

Los tres conglomerados presentan los diferentes tipos de diversificación que se detallaron en el marco teórico, es decir, diversificación relacionada, vertical, horizontal y diversificación no desarrollada.

Esto puede ser sinónimo de una industria de medios, que va poco a poco al desarrollo de una diversificación empresarial fuerte. Como es lógico, la

diversificación relacionada se concreta de manera más fuerte, con intentos más tímidos en negocios no relacionados, por ejemplo en el caso de Repretel el tema de Titicupón (cupones de descuentos).

Sin embargo, hablando de este caso en específico, es notable que el grupo apuesta a un apoyo importante del nuevo negocio, utilizando frecuentemente espacios televisivos y radiales para promocionar el negocio.

A pesar de generar intentos importantes de diversificación, los tres grupos presentan un nivel bajo. Se puede concluir que esto se debe a que es un tema muy nuevo en el país. Se puede presumir que, conforme pase el tiempo, estos niveles aumentarán, principalmente porque, según lo analizado, se ven iniciativas concretas de diversificación por parte de los tres grupos, en diferentes niveles y expectativas.

4.2. El periódico *El Coronadeño Hoy* y su entorno

4.2.1 Descripción del cantón de Coronado

La relación que existe entre un medio de comunicación y la comunidad donde se desarrolla es muy estrecha, más si se trata de un medio regional como *El Coronadeño Hoy*. Se trata de un medio mensual que se alimenta de noticias e información que se dan por completo dentro del cantón y que depende de fuentes de información, lectores y anunciantes, que en su mayoría radican ahí.

Conocer la comunidad de Coronado es parte importante del contexto del medio de comunicación, debido a esta dependencia o sinergia entre el medio y la comunidad. Es una relación que, como se verá, es de mutuo beneficio y una de las principales fortalezas.

Al analizar brevemente la historia del cantón, así como datos demográficos de su población proporcionados por entidades oficiales, se puede tener más clara la forma de pensar de su población, por qué es tan importante para ellos el criterio regional y el sentimiento de pertenencia y cuáles son los valores y tradiciones más característicos.

Los datos demográficos son claros para saber cuáles son los públicos meta a los que el medio está llegando o quiere llegar, el acceso a tecnologías de la información que tienen los vecinos, niveles de alfabetización, entre otras variables que son esenciales para entender cómo tienen acceso al medio de comunicación y cuáles proyectos serían mejor recibidos.

No se puede proponer mejoras y oportunidades a un medio de comunicación sin conocerlo por dentro y por fuera. Por eso, se propone un análisis de contenido, para determinar variables como cantidad de notas, temas, secciones, titulares y exactamente qué es lo que *El Coronadeño Hoy* está ofreciendo a sus lectores.

No puede faltar un análisis de la competencia y cuáles son esos medios de comunicación o iniciativas que pueden robar mercado (lectores y clientes), respondiendo preguntas como ¿qué nos hace diferentes?, ¿qué tipo de producto están ofreciendo?, ¿dónde están mis ventajas competitivas?

Además, se recurrió a las herramientas de la encuesta y entrevista para conocer los gustos, opiniones y comportamientos específicos, de lectores y anunciantes del periódico.

Se realizó un estudio a 100 lectores confirmados del periódico que externaron sus opiniones del medio de comunicación, temas de interés y variables relacionadas con la forma en que acceden y leen el medio, así como las áreas en las que el periódico puede explorar nuevas oportunidades de negocio.

Con respecto a los anunciantes, se conversó telefónicamente con 40 de ellos, específicamente las personas encargadas de coordinar la pauta con el medio *El Coronadeño Hoy*.

Se les consultó temas como eficacia de anuncios, precio y servicios, que son fundamentales para conocer la realidad del medio y sus oportunidades de crecimiento.

4.2.1.1 Historia del cantón

El cantón de Coronado fue habitado por diferentes grupos indígenas, entre ellos los habitantes del cacicazgo de Toyopán, conquistado por Juan Vázquez de Coronado, en el tiempo del cacique Yorusti.

Según la reseña que aparece en el sitio web de la Municipalidad de Coronado (www.coromuni.go.cr), los primeros habitantes del sector de Los Anonos, hoy Villa San Antonio, datan de 1834. Estos primeros agricultores llegaron de Barbacoas de Puriscal y de San José, haciéndose de sus primeras parcelas.

Los primeros linderos de lo que es hoy el cantón de Coronado se establecieron en 1841. La población fue bautizada tres años después con el nombre de San Isidro de Arenilla y eligieron como patrono a San Isidro Labrador.

La primera ermita se estableció en 1864 y tuvieron la designación de parroquia, dedicada a San Isidro Labrador como santo patrono.

En 1872, San Isidro de Arenilla pasó a ser distrito del cantón de San José y en 1910 se erigió como cantón, bajo el nombre de Vázquez de Coronado, en honor a su conquistador y primer gobernador.

En 1911, se realizó la primera sesión del concejo municipal.

El cantón es el número 11 de la provincia de San José y cuenta con 222.000 kilómetros cuadrados y se divide en cinco distritos: San Isidro, San Rafael, Dulce Nombre de Jesús, Patalillo y Cascajal.

Uno de los rasgos más característicos del cantón es su iglesia, una obra de arte de estilo neogótico francés. Este templo se construyó donde existía una pequeña iglesia, con hermosa vista hacia San José. El padre de ese entonces, Rubén Fernández, encargó al arquitecto Teodorico Quirós la responsabilidad de diseñar los planos, por los que cobró ₡4.000, pero solo le pagaron ₡3.600.

La iglesia usaría una estructura de metal, por lo que los planos fueron enviados a la casa Krupp en Alemania, para que fueran aprobados por ingenieros alemanes, a quienes se les solicitó un presupuesto.

En noviembre llegó la estructura, que fue trasladada en tren hasta Plaza Víquez y de ahí se llevó en carretas hasta Coronado. El pesado material se descargó en la plaza, que es el parque actualmente y fue todo un suceso para los habitantes del pueblo. La construcción se hizo poco a poco, financiándose con el dinero que lograba recoger la comunidad.

En Coronado se encuentran instituciones importantes, como el Instituto Clodomiro Picado de la Universidad de Costa Rica, que se fundó en 1970 y que es pionero regional en la investigación con sueros antiofídicos, y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), fundado en 1942 y que se especializa en generar iniciativas para el desarrollo del sector agropecuario en la región.

En este cantón se ubica el Comité Olímpico Nacional (CON), fundado en 1953. En ese momento, el objetivo fue buscar la participación de Costa Rica en los VII Juegos Centroamericanos y del Caribe, que se hicieron en marzo de 1954. Se ubica en una propiedad decomisada al narcotraficante Rafael “Caro” Quintero.

En cuanto a instituciones educativas, el cantón cuenta con el Liceo de Coronado, fundado en 1969; el Liceo de San Antonio y el Hernán Zamora, todas instituciones públicas.

El cantón tiene diez escuelas públicas: José Ana Marín, San Francisco, Manuel María Gutiérrez, San Rafael, Patio de Agua, Las Nubes, Pío XII, Monserrat, Dulce Nombre y Estado de Israel.

La población tiene acceso a la educación privada, con escuelas y colegios, como la escuela San Enrique de Ossó, Amadita Rojas de Malavassi, Summit Country Day, el Centro de Estimulación al Niño, entre otros. En cuanto a colegios privados, se ubica el EMVA College, San Enrique de Ossó, el Instituto de Educación Integral, entre otros.

En cuanto al uso del suelo del cantón, existe una limitación importante, ya que un 37% de la superficie es parte del parque nacional Braulio Carrillo, por lo que son terrenos aptos únicamente para la conservación de bosque. Igualmente, un 41% de la superficie pertenece a la reserva forestal Cordillera Volcánica Central.

El cantón forma parte de la Gran Área Metropolitana, excepto la parte norte del distrito de Dulce Nombre de Jesús. Las poblaciones se concentran en San Isidro, San Antonio y Dulce Nombre, que ocupan un 6% de la superficie cantonal.

Las principales actividades agropecuarias, según la municipalidad local, son los cultivos de café, hortalizas, plantas ornamentales y ganadería.

Los habitantes de Coronado celebran a su patrono, San Isidro Labrador, el 15 de mayo, con festejos populares. Otras celebraciones son el 31 de agosto, como Día del Régimen Municipal; la semana cívica, del 1.º al 15 de setiembre, y el 15 de noviembre, celebración del aniversario del cantón.

En otras actividades, destaca el atractivo turístico de la zona, que se ha intentado potenciar, utilizando los valores propios de la población, como los asuntos rurales y agrícolas, para generar más empleo, ingresos a los pobladores y desarrollo de la infraestructura.

Estas zonas atractivas para el turista, están Las Nubes y Cascajal, Patio de Agua, San Isidro, El Rodeo, Bajo La Hondura y el túnel Zurquí.

Coronado es la casa del Club Sport Uruguay, que tiene como base el estadio El Labrador. El equipo fue fundado en 1936 y participa actualmente en la primera división, desde el 2012, tras ganarle el torneo de ascenso al Carmelita. La inclusión del equipo en la primera división reactiva la actividad económica local y, además, fomenta el gusto por el deporte entre la población.

Por otra parte, la Municipalidad de Coronado se ha visto envuelta en polémicas y situaciones que cuestionaron el buen manejo de los recursos económicos.

Por ejemplo, en mayo del 2012, el Organismo de Investigación Judicial (OIJ) allanó las instalaciones de la municipalidad, debido a una investigación que se seguía en ese momento por prevaricato (abuso de autoridad) e incumplimiento de deberes por parte del alcalde, Leonardo Herrera.

Los cuestionamientos giraron en torno al otorgamiento irregular de permisos para la construcción. Además, en abril del 2012, el alcalde fue detenido por agentes del OIJ de la Sección de Fraudes, por utilizar un carro oficial para ir a un motel.

Una nota del periódico *La Nación*, en agosto de ese año, consigna que, durante la administración de Herrera, la municipalidad compró una pista sintética valorada en ϕ 57,4 millones, que luego se abandonó dentro del estadio El Labrador.

La pista tenía una vida útil de dos años, que se cumplieron en el 2010. La empresa a la cual se adquirió, Cicadex, dijo que el municipio no cumplió con el acuerdo de ubicar una capa asfáltica como base.

Al respecto, el jerarca fue absuelto en diciembre del 2013, por el delito de peculado; sin embargo, en marzo del 2014, la fiscalía apeló y un tribunal ordenó enviar el caso de nuevo a juicio.

4.2.1.2 Datos de población del cantón

Según el X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda del 2011, hecho por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el cantón de Vázquez de Coronado tiene una población de 60.486 personas, de ellos 29.147 son hombres y 31.339 mujeres, con un total de 18.172 viviendas, la mayoría ocupadas.

El distrito con mayor población es Patalillo, con 20.349 personas, seguido por San Isidro, con 16.625; Dulce Nombre, con 9.744 personas, y San Rafael, con 7.040. El distrito menos poblado es Cascajal, donde solo viven 6.728 personas.

El cantón cuenta con una población sobre todo joven, ya que la mayoría de personas se encuentra en el rango de los 10 a 19 años (17,58%) y entre los 20 y 29 años (18,86%); los rangos de edad que siguen por cantidad de personas son: de 30 a 39 años, de 40 a 49 y de 50 a 64 años, cada uno con un 14% del total de población, como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 7. Población de Vázquez de Coronado por rango de edad

Rango de edad	Cantidad	Porcentaje
Menores de 1 año	732	1,21%
de 1 a 4	3.083	5,10%
de 5 a 9	4.031	6,66%
de 10 a 19	10.632	17,58%
de 20 a 29	11.406	18,86%
de 30 a 39	8.671	14,34%
de 40 a 49	8.992	14,87%
de 50 a 64	8.778	14,51%
de 65 a 74	2.516	4,16%
de 75 a 84	1.248	2,06%
de 85+	397	0,66%
Total	60.486	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda*.

Como se nota, solo 397 personas en todo el cantón tienen 85 años o más. A diferencia de otras poblaciones del país, Coronado continúa con una mayoría de pobladores en edades productivas y de estudio y aun es muy pronto para ver el proceso de envejecimiento de la población.

Otros datos interesantes sobre Vázquez de Coronado, y que ayudan para la formulación de una propuesta para nuevos servicios o productos, es que la mayoría de personas, 58.327 (28 mil hombres y 30 mil mujeres) viven en la zona urbana del cantón, y solo 2.159 en la parte rural.

En cuanto a la población urbana, la mayoría se encuentra en el distrito de Patalillo, con 20.349 personas, seguido por San Isidro y Dulce Nombre. La mayoría de la población rural se encuentra en el distrito de Cascajal, con 1.156 personas, un 50% mujeres y un 50% hombres.

Coronado cuenta con un alfabetismo del 99,05%. Según el censo de población, solo 500 personas se declaran analfabetas, lo que nos da una oportunidad para nuevos productos. Es el tercer cantón con mayor alfabetización de la provincia de San José.

En esta localidad, 3.815 personas tienen cinco años o menos, y de ellos, 716 asisten a guardería, maternal o kínder, mientras que 3.099 no asisten. Esto nos podría hacer inferir que el cuidado de los niños menores de cinco años, antes de que lleguen a la escuela, sigue estando en el núcleo familiar.

También podemos ver que la población de Coronado sigue manejando el rol tradicional de que un miembro de la casa, sea el hombre o la mujer, salga a trabajar, mientras el otro se encarga de la crianza de los niños. Igualmente, la mayoría de mujeres continúa adoptando su papel de cuidadoras de los niños y del hogar y no incursionan en el trabajo remunerado.

En el otro extremo etario se encuentra la población de 65 años o más, donde se ubican 4.161 pobladores. De ellos, solo 143 asisten a centros diurnos para adultos mayores, 4.018 no asiste. Aquí podemos ver el mismo fenómeno en la población, sobre el cuidado de niños y adultos mayores, que se continúa realizando en el hogar.

En cuanto al acceso a las tecnologías, de un grupo de 56 mil habitantes, 45 mil dijeron tener acceso a teléfono móvil, 36 mil a computadora y 34 mil a la Internet.

Respecto a la condición de aseguramiento, 17 mil personas dicen ser asalariadas, y 5.389 se aseguran por cuenta propia, por voluntad o convenio; 558 habitantes reciben la pensión del régimen no contributivo, hay 3.173 pensionados por la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), el Magisterio Nacional u otro organismo. Además, 23 mil personas reciben el seguro familiar, es decir, que lo proporciona la cabeza de familia, 3.452 son aseguradas por el Estado y un total de 661 personas

no cuenta con ningún tipo de seguro social de salud.

La población continúa con un esquema tradicional en que la mayoría de hogares, 10.742, son liderados por un hombre, de un total de 17 mil hogares en el cantón. De ellos, 5.240 son liderados por mujeres y 1.399 tienen una jefatura compartida.

En otros indicadores, como cantidad de viviendas individuales por estado de la misma, en Vázquez de Coronado se contabilizan 17.155 hogares, la mayoría, 12.545, se reportan en buen estado y solo 812 en mal estado.

4.2.2 Análisis de entornos del periódico *El Coronadeño Hoy*

4.2.2.1 Descripción del periódico

Este periódico regional inició labores en diciembre de 1996. Este año cumplirá 18 años de funcionamiento. Su dueño y director es el periodista Luis Fernando Rojas Gómez, quien tuvo la inquietud de iniciar un medio de comunicación en su comunidad, que tratase temas propios de la zona y que lograra la identificación de los pobladores del cantón con su propuesta informativa.

A la vez, Rojas también trabaja tiempo completo como periodista de deportes en el periódico *La República*.

Para determinar la viabilidad del proyecto, Rojas contó con el apoyo de un amigo, para la realización de un estudio de mercado, para el periódico que se estaba ideando.

De acuerdo con Ruiz (2013), el periódico logró posicionar, desde sus inicios, el nombre y el sentir coronadeño, pues esta palabra se empezó a utilizar en la zona con la aparición del periódico. Antes, a los coronadeños se les identificaba como isidreños, término que solo abarca a la cabecera del cantón, San Isidro.

A criterio de Rojas, *El Coronadeño Hoy* no responde a la concepción tradicional que se tiene de un periódico, pues no se cuenta con recursos tales como edificio, vehículos, equipos de impresión, entre otros.

Se cuenta con todos los componentes de un periódico, pero por medio de subcontrataciones, y el resto de tareas las ejecutan los miembros de la familia. Actualmente, Rojas, su esposa e hija tienen funciones específicas dentro del periódico y del manejo administrativo de este.

En el periódico se subcontratan todos los servicios: retoque de fotos, corrección de estilo y diagramación, entre otros. Hay tres personas dedicadas a la venta de espacios publicitarios, una de ellas es por contratación permanente desde hace aproximadamente cinco años, otro de los ejecutivos se incorporó este año; además, Rojas y su hija también se encargan de esta labor.

Tanto Rojas como su familia son los encargados de repartir el periódico, cobrar, atender al público y realizar la mayor parte de las tareas administrativas.

Cuentan con una oficina localizada en San Isidro de Coronado. Este local lo alquilan desde hace dos años. Por la forma en que se organizaban anteriormente no se había necesitado una oficina, siempre se habían organizado solo por teléfono y visitando a sus anunciantes y distribuidores.

En cuanto a la parte periodística, la mayoría de las notas las elabora el director, las fotos también son responsabilidad de él y de su hija, Valerie Rojas, quien es ingeniera agrónoma, pero funge como colaboradora en temas ambientales y en los procesos del periódico. Si bien las notas las elabora Rojas, entre todos los miembros de la familia definen la orientación del periódico.

Además de Rojas y su hija, cuentan con un grupo de colaboradores, columnistas y

expertos en diferentes temas, que redactan las notas en algunas de las secciones.

Algunos de esos colaboradores se detallan a continuación:

- Daniel Chacón: encargado de la sección Bolsillo inteligente.
- Milagro Garro: periodista colaboradora.
- Katherine Núñez: periodista colaboradora.
- Cristian Silva: periodista colaborador.
- Gaetano Pandolfo Rímolo: periodista deportivo y creador de múltiples columnas como La Nota de Tano, Así los vimos, Por favor silencio, entre otras. En *El Coronadeño Hoy* escribe la columna Carisma.
- Miguel Agüero: periodista y editor de La Machaca, en el diario *La República*, y en *El Coronadeño Hoy* publica La Vaquita Lechera.
- Ricardo Marín: abogado, poeta y escritor. En *El Coronadeño* publica La Calle de las Brisas.
- Rafael Cartín: profesional de la comunicación, trabaja para el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. En el periódico publica Cotidianidades.
- Diego Mora: poeta y estudiante, en *El Coronadeño* publica un espacio mensual Un coronadeño en...
- Pedro Vargas: encargado de la sección El rincón PC de Pedro, dedicada a la tecnología de la informática.
- Karol Núñez: participa en la sección de Salud Mental.
- M.Sc. Yorleny Méndez, psicopedagoga y profesora. Colabora en el espacio psicopedagógico
- Licda. Carolina Blanco, psicóloga. Colabora en temas de salud mental.
- M.Psc. Mariela Monterroso González, psicóloga clínica, psicoterapia y evaluaciones psicológicas.
- Teresita Zúñiga Marín, esteticista profesional. Colabora en temas de estética y belleza.
- Valerie Rojas Molina, ingeniera forestal. Se encarga de elaborar La nota

verde.

- Andrey Rojas, se encarga de la sección La receta del mes.

Los encargados del periódico dividen la cobertura de informaciones de acuerdo con las características de la comunidad, por ejemplo, la municipalidad es una de las fuentes más utilizadas, como fuente oficial. Por otra parte, se aborda todo lo referente al tema comunal, gente del pueblo, acontecimientos importantes, servicios de y para la comunidad.

Rojas considera que gran parte del éxito que ha tenido el periódico es exaltar lo positivo, al contrario a lo que hacen los demás periódicos, que basan su agenda en sucesos y noticias negativas, *El Coronadeño* se enfoca en notas positivas. Sin embargo, hay ocasiones en que se deben publicar sucesos o temas similares, dada la relevancia del acontecimiento en la comunidad.

Lo que queremos es que la gente que llega y que vea el periódico se identifique con las cosas de Coronado, los negocios de Coronado, las noticias de Coronado, los servicios de Coronado, lo que me sirve a mí... A través de todos estos años, el éxito de nosotros es habernos mantenido a nivel comunal y brindarle un servicio que es estar informado sobre su comunidad. (Rojas, 2014)

El Coronadeño Hoy es una publicación mensual, su cierre de edición es entre el 15 y el 20 de cada mes, y se publica la última semana. A la fecha se han publicado 165 ediciones, con un promedio de 30 a 40 páginas.

El periódico cuenta con la acreditación Sello de Garantía del Colegio de Periodistas de Costa Rica.

El tiraje es de 5 mil ejemplares, de los cuales se venden entre 3.600 y 3.700 en el cantón, el resto se distribuye gratuitamente en los cantones aledaños a Coronado. Se buscan urbanizaciones diferentes todos los meses y se distribuye el periódico

casa por casa, con el fin de proyectar el comercio local y el periódico mismo. Todos los ejemplares que se distribuyen en Coronado salen a la venta, solamente dejan algunos de manera gratuita en los establecimientos de anunciantes donde llegue bastante público y pueda sentarse a leerlo.

El día que sale la nueva edición se visitan todos los comercios, se deja la nueva edición y se cobra solamente los ejemplares que se vendieron. En el centro de Coronado se distribuyen aproximadamente 1.500 ejemplares y, por lo general, no hay sobrantes.

El centro del cantón es donde más se vende el periódico, en las periferias se tiende a quedar un poco porque la persona del negocio no lo coloca en un lugar visible o porque el mismo comercio está malo y llega menos gente.
(Rojas, 2014)

Dentro de las estrategias de distribución que se desea implementar está el poder vender el periódico en negocios como el Más X Menos. Es parte de las estrategias en las que se debe trabajar, pero a las que no le han dedicado el tiempo.

El periódico tiene un valor de ₡175 colones, se distribuye en aproximadamente 54 negocios comerciales y se establece un 40% de ganancia para el comercio que lo vende y un 60% para el periódico.

Se financia en un 90% por publicidad, el 10% es por venta del periódico. Los canjes no se toman como ingresos; sin embargo, negocios como Kaffa Café, Lone Star y La Cabaña, con los cuales trabaja mediante la modalidad de canje, pues son establecimientos claves para la atención de clientes, negociaciones y la realización de actividades especiales, como la fiesta de los empleados.

En cuanto a pauta publicitaria, se maneja una tarifa fija para quienes se anuncian una vez y un plan para clientes especiales (anunciantes que pautan al menos tres

veces al año). El precio de pauta en una página es de ¢450 mil para instituciones y agencias de publicidad, para el comercio local se maneja entre el 30% y el 50% de descuento sobre ese monto y, en el caso de los clientes especiales, la segunda y tercera vez disminuye el monto. Igualmente, cuando el anunciante tiene poco dinero se suele ofrecer las tarifas más cómodas.

Cuando vos estás en un periódico tenés que aprender a negociar con el comercio local, saber cuáles son las empresas fuertes, cuáles son las empresas medianas y cuáles son las empresas pequeñas y poder negociar dentro de lo que se puede negociar y brindarles las condiciones a las tres para que les sea favorable... La negociación con las instituciones es diferente, se manejan otros precios. (Rojas, 2014).

Desde que el periódico salió a la luz y hasta el año pasado tuvo una página municipal fija. Sin embargo, debido a una fuerte crisis que tuvo esta institución, se discontinuó la página de la municipalidad. “Era una fuente fija de ingresos y no era compromiso, porque era un campo pagado.” (Rojas, 2014)

Por otra parte, desde hace siete u ocho años los dueños del medio incursionaron en la elaboración de suplementos especiales. Este producto vino a favorecer los ingresos, en las épocas en que la pauta en el periódico se reducía y se veían afectadas las finanzas.

Decidieron elaborar un suplemento anual de comidas, con información de lugares donde se puede comer en la zona: bares, restaurantes, servicio a domicilio.

También se elabora un suplemento especial para el día de la madre, uno relacionado con la matrícula de medio año de los centros educativos y uno para la época navideña, en diciembre.

A continuación se incluye la tabla de tarifas que ofrece el periódico a instituciones

y agencias de publicidad.

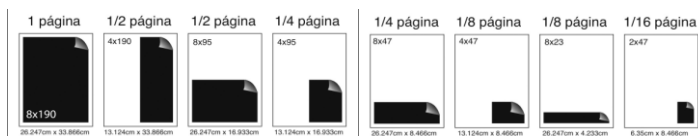
Tabla 8. Tarifas institucionales para pauta publicitaria vigentes del periódico *El Coronadeño Hoy*



TARIFAS INSTITUCIONALES

Espacio	Precio*
Una página	¢450.000
Media página	¢225.000
Cuarto de página o cintillo	¢140.000
Contraportada y pág. 3	¢500.000

**Estos precios no incluyen la comisión de agencias de publicidad si la hubiese.
Este precio incluye el arte del anuncio si el cliente lo solicita (aplican restricciones).*



Fuente: Periódico El Coronadeño Hoy

Otros de los productos que han desarrollado son la página web y el perfil en la red social Facebook. La página web no ha dado mayores resultados, básicamente porque se ha concebido únicamente para colocar los archivos de la versión impresa del periódico. La idea principal por la que surgió fue para que las personas que viven en el extranjero y tienen familiares o alguna relación con el cantón puedan acceder por la Internet. A criterio del dueño, no se ha encontrado una persona ideal que trabaje en este producto, pues lo óptimo es que la página brinde informaciones diarias.

Rojas considera que, al contrario de la página, el perfil de Facebook está

funcionando bien. Este se abrió en el 2012 y actualmente tiene poco más de 6.000 seguidores. Es un medio por el cual la gente comenta de manera constante las informaciones que se publican.

La impresión del periódico se contrata al Grupo Nación. Empezaron a trabajar con ellos desde el 2003, pues antes el periódico se imprimía en *La República*, pero el Grupo Nación le ofreció el paso de una impresión blanco y negro a impresión full color. La impresión del periódico cuesta entre los ¢700 mil y ¢1 millón mensualmente.

4.2.2.2 Análisis de contenido *El Coronadeño Hoy*

Se realizó un análisis del contenido del periódico regional, para conocer el tipo de informaciones que se publica, los géneros periodísticos, temática, el tamaño de las notas, los periodistas que escriben, anuncios y fotografías que se utilizaron.

Para este efecto se eligió como corpus o muestra por analizar dos ediciones de *El Coronadeño Hoy*, correspondientes a enero y a febrero del 2014.

Se analizó dentro de las publicaciones:

Notas

- Portada y titulares
- Cantidad de notas
- Tamaño
- Género periodístico
- Autor

Anuncios

- Cantidad
- Tamaño
- Servicios o productos que se publicitan

Fotografías

- Cantidad
- Tamaño
- Frases explicativas o pies de fotos

Análisis de edición de enero del 2014

Figura 10. Portada de edición impresa de *El Coronadeño Hoy*, enero del 2014



Fuente: *El Coronadeño Hoy*, 2014.

Cantidad de páginas: 32.

Portada: En esta edición se incluyen cinco titulares, el de mayor tamaño es del tema de deportes: “Chope tiró la toalla”, en referencia a Pablo César Wanchope, quien reconoció que no podía continuar manteniendo financieramente el Club Sport Uruguay, el equipo local.

Los otros titulares en orden de importancia son:

“Lluvia de Oro”: sobre una exposición anual de orquídeas.

“INVU hará condominios”: donde explica que la institución urbanizará la Plaza Vargas, con cientos de viviendas.

“Desfile alegró la Navidad”: bandas que desfilaron el 7 de diciembre en San Isidro de Coronado.

“Becas”: se dejaron de repartir casi ϕ 7 millones por errores administrativos.

Cantidad de notas: 21.

Tabla 9. Cantidad de notas según temas

Temas	Cantidad de notas
Becas municipales	1
Vivienda	2
Recolección de basura	1
Exposición de orquídeas	1
Instituciones	1
Economía	2
Cultura	2
Familia	1
Salud	4
Motivación	1
Deportes	5
Total	21

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Al realizar el cuadro, se puede concluir que el periódico tiene un promedio de 0,62 notas por página. Por temática versus cantidad, en esta edición resaltan las notas de deportes, con cinco, seguidas por las de salud, con cuatro, y otros temas de las que se tienen dos notas, como vivienda, economía y cultura.

El punto de que se tengan más notas de deportes puede ser circunstancial, ya que se trata de informaciones principalmente del Club Sport Uruguay. Al estar en medio del campeonato, la cantidad de notas se determinarán por lo acontecido en

la semana, es decir, si pasa algo importante, como en esta ocasión, cuando Wanchope admite que no tiene recursos para sostener el equipo e inmediatamente se asignará más espacio.

En conclusión, no se puede asumir que la temática de deportes sea la más importante en todas las ediciones.

La cantidad de notas de salud es otro tema importante dentro de la edición. Los temas sobre ayuda psicológica, superación personal y salud parecen ser muy aceptados por el público.

Hay que aclarar que el tema de la cantidad no es sinónimo de tamaño de la información, porque un solo tema puede ser el protagonista, como se muestra a continuación.

Por lo general, el tema de portada cuenta con solo una pieza, pero es la que abarca más espacio, como se maneja tradicionalmente en medios impresos.

Secciones:

Además de las notas antes descritas, en esta edición se encuentran diferentes secciones, que no son precisamente notas. Estas son:

- Editorial del director Luis Rojas, sobre el tema de las elecciones.
- Agenda
- Caricatura del mes
- Sociales (cumpleaños del mes)
- Notas luctuosas o esquelas
- Cotidianidades (opinión): dos artículos de opinión sobre el tema de las elecciones
- El pasado en gráficas (patrocinado por la funeraria San Jorge)
- Luto en el planeta

- La receta del mes

Como veremos al analizar la segunda edición del periódico, hay secciones constantes en el medio, pero otras que aparecen según la disponibilidad de material, por ejemplo La Vaquita Lechera, que es una sección de humor, Adultos Mayores y Nuestra comunidad.

Resaltar que se mantiene la mayoría de secciones, como opinión, agenda, caricatura de la semana y Pasado en gráficas.

Existen espacios casi obligatorios en todo medio escrito, como el de opinión y el editorial, este último escrito por su director.

Hay variedad en las secciones y el criterio local, que es el principal atractivo para los lectores, por ejemplo las notas luctuosas y la agenda.

Tamaño

Como es de esperar, las notas que se anuncian en la portada son las que cuentan con mayor espacio dentro del periódico. La nota sobre el tema de las becas municipales tuvo una extensión de una página completa.

La nota sobre el proyecto urbanístico de Plaza Vargas tiene tres cuartos de página, al igual que la nota sobre la exposición de orquídeas y el festival navideño, todas presentes en la portada del periódico.

Las demás notas tienen una extensión de media página o un cuarto de página. Las notas sobre salud, motivación y temas familiares son de media página.

Se registra una relación muy interesante al analizar el espacio dedicado a las notas luctuosas y las esquelas, que se incluyen como homenaje a las personas fallecidas de la comunidad.

Estas notas abarcan en total tres páginas y un cuarto, entre notas luctuosas y esquelas pagadas por familiares y conocidos.

En cuanto a las demás secciones, el editorial del director del periódico tiene aproximadamente un cuarto de página, al igual que la sección de la agenda. La sección de El pasado en gráficas, que incluye fotos históricas del cantón, es de una página completa de periódico, para un total de siete fotografías.

La sección de opinión de los lectores y la receta del mes abarcan una página completa.

Definitivamente, la sección que abarca más espacio, como se consigna anteriormente, es la de notas luctuosas y esquelas.

Las notas de deportes constituyen la sección Afición Lechera, que abarca 2 páginas y cuarto en total.

Género periodístico

La mayoría de las notas son de estilo informativo, ya que cumplen con características típicas, como responder a las 6W del periodismo (las seis preguntas: quién, qué, cómo, cuándo, dónde y por qué). No existe incursión en otros géneros como la crónica, el reportaje o el periodismo interpretativo.

Las cuatro notas de opinión que se incluyen en esta edición (una escrita por el director, dos en la sección de opinión y una en la sección deportiva) responden al género de periodismo de opinión, ya que plantean argumentos completamente subjetivos de los autores.

Autor

El dueño del periódico, Luis Fernando Rojas, escribe la mayoría de notas de actualidad.

Las notas sobre salud, familia y motivación son escritas por colaboradores, algunos expertos en el tema de que se trata, por ejemplo la Psicopedagogía.

Dos notas de deportes fueron escritas por Katherine Núñez y una por Guillermo Ulate, colaboradores del periódico.

Anuncios

En la edición de enero se incluyen 46 anuncios de diferentes tamaños.

Tabla 10. Anuncios por tamaño y servicio ofertado o tipo de anunciante

Anunciante	Tipo	Tamaño
1. Kaffa Café	Cafetería/restaurante	½ página
2. Arquitectura urbana	Construcción	½ página
3. El Isidreño	Venta de abarrotos	¼ página
4. Otto Guevara	Política	1 página
5. José María Villalta	Política	¼ página
6. El Patio	Restaurante	¼ página
7. Río oro	Compra de oro	¼ página
8. Sergio Cortés	Dermatólogo	¼ página
9. Pizza Pazzi	Restaurante	¼ página
10. Veterinaria Toyopán	Veterinaria	¼ página
11. Forever Kids	Peluquería	¼ página
12. Centro educativo Mi Patria	Educación	¼ página

13. Conelec	Materiales eléctricos	1/8 página
14. La Casita del Pan	Panadería	¼ página
15. Alquiler de locales	Bienes raíces	¼ página
16. Soda Las Delicias	Restaurante	1/8 página
17. Clínica Veterinaria Arnoldo Redondo	Veterinaria	1/8 página
18. Boutique Ícaro	Tienda	¼ página
19. Clínica Fisioterapia y Rehabilitación	Clínica	¼ página
20. Laboratorio Walter Mora	Laboratorio	¼ página
21. Clínica dental Gustavo Chacón	Clínica	¼ página
22. Escuela de Música	Educación	1/8 página
23. Party Krafters	Bazar	1/8 página
24. La casona de Chabela	Restaurante	1/8 página
25. Alquileres Jara	Alquiler equipo	1/8 página
26. La posada	Hospedaje	1/8 página
27. Portones Madriz	Construcción	1/8 página
28. Marín Joyería	Joyería	1/8 página
29. Bar Restaurante Socios	Bar	1/8 página
30. Eduvisión	Editorial	2 páginas
31. Psicopedagogía	Clínica	1/8 página
32. María Hilda	Avícola	1/8 página
33. Extincas	Extintores	1/8 página
34. Porquis	Carnicería	1 página
35. Esquela	Esquela	¼ página
36. Esquela	Esquela	1 página

37. Esquela	Esquela	$\frac{3}{4}$ página
38. Esquela	Esquela	$\frac{1}{4}$ página
39. Funeraria San Jorge	Funeraria	$\frac{1}{4}$ página
40. Funeraria San Rafael de Coronado	Funeraria	$\frac{1}{8}$ página
41. Caracruz	Alquiler de equipo	$\frac{1}{2}$ página
42. Relojería Chuma	Relojería	$\frac{1}{16}$ página
43. Centro acondicionamiento físico	Deporte	$\frac{1}{8}$ página
44. Club Sport Uruguay	Deporte	$\frac{1}{2}$ página
45. Lone Star	Restaurante	$\frac{1}{2}$ página
46. Solo Camarón	Restaurante	$\frac{1}{2}$ página

Fuente: *El Coronadeño Hoy*, edición de enero del 2014.

A partir de esta tabla que resume anunciantes y tamaños, se concluye que se trata en su mayoría de anuncios pequeños, que rondan entre un octavo, un cuarto y media página. Solamente tres anunciantes sobrepasan este tamaño, pautando en página completa: una carnicería, una editorial (que pagó dos páginas incluido un publibreportaje) y una esquela que fue pagada de una página entera.

En cuanto al tipo de anunciante, se pueden ver empresas o negocios de todo tipo, desde el tema avícola de venta de huevos hasta clínicas dentales, médicas, academias de música, funerarias, panaderías, restaurantes y bares. Es decir, la oferta de bienes y servicios que presenta el periódico es muy variada.

Se puede concluir que el mercado de Coronado es igualmente variado, ofreciendo todo tipo de comercios que los vecinos puedan necesitar. La categoría de anunciante con más presencia (cinco anuncios) es la de los restaurantes, seguida por las esquelas, de las que aparecen cuatro en esta edición del periódico.

Fotografías

El periódico cuenta con una impresión a color en todas sus páginas, por lo cual el uso de fotografías se explota tanto en las notas como en los anuncios.

Cada nota informativa cuenta con al menos una fotografía con el pie de foto respectivo.

Todas las fotografías se presentan en full color. Algunas notas explotaron más este recurso, por ejemplo “Festival dicembrino” (que además utiliza una palabra mal escrita en el titular).

La nota sobre el festival dicembrino utilizó seis fotografías. La nota sobre una fiesta infantil organizada por la Fuerza Pública utilizó cinco gráficas y “Mitos y realidades del metabolismo” utilizó tres.

Una de las secciones que más aprovechó este recurso es El pasado en gráficas, donde se utilizaron siete fotografías antiguas, seis de ellas en blanco y negro.

Análisis de edición de febrero del 2014

Figura 11. Portada de edición impresa. *El Coronadeño Hoy*, febrero del 2014



Fuente: *El Coronadeño Hoy*, 2014.

Cantidad de páginas: 32.

Portada: en la portada de esta edición se incluyen seis notas, con su respectivo titular y fotografía. La nota principal es “Original recorrido”, que presenta a una novia que hizo un recorrido en volanta hacia la iglesia, el día de su boda.

La segunda nota trata sobre los resultados, en Coronado, de la primera ronda electoral, con el título “PAC se impuso en Coronado”.

Las otras notas son “Aprender divirtiéndose”, que habla sobre la escuela de

verano en la clínica de Coronado y “Feliz a los 90”, la historia de una abuela que llegó a las nueve décadas de edad.

Los últimos dos titulares son “Campeonas”, pues el equipo de fútbol femenino Arenal Coronado conquistó el campeonato nacional de clausura, y “Teodoro Picado”, que trata sobre los vecinos del residencial de ese nombre, quienes reciben los primeros bonos de vivienda.

Cantidad de notas: 24.

Tabla 11. Cantidad de notas según temas

Temas	Cantidad
Política	2
Sociales	1
Vivienda	1
Adultos mayores	2
Denuncia municipal	2
Educación	1
Salud	3
Literatura	1
Motivación	2
Nota luctuosa	1
Opinión	2
Coronadeño en el mundo	1
Desarrollo urbano	1
Deportes	4
Total	24

Fuente: Elaboración propia a partir de las ediciones del periódico *El Coronadeño Hoy*, febrero y marzo del 2014.

La temática más presente por cantidad de notas son los deportes, seguidas de los temas de salud, motivación y notas de opinión.

Es interesante ver que la tendencia de la primera edición del año se mantiene, es decir, en ambas el tema del fútbol es uno de los que cuenta con mayor cantidad de notas.

En esta edición, el tema de salud continúa muy presente, esta vez con cinco notas, incluidas las de salud y motivación.

Se interpreta que el fútbol y la importancia que tiene en la cobertura se debe a la presencia del Club Sport Uruguay, en ese momento en la primera división.

La cantidad de notas aumenta en esta edición, pasando de 21 a 24 notas, para un promedio de 0,75 por página.

En esta edición se incluyen temas ausentes en el primer ejemplar analizado, por ejemplo notas sobre literatura y el artículo que aparece en la sección Un coronadeño en el mundo. Se deduce que las notas de algunas secciones se publican según la disponibilidad de material.

Secciones presentes en esta edición:

A continuación se enlistan las secciones presentes en esta edición.

- Opinión
- Agenda
- Caricatura de la semana
- Adultos mayores
- Nuestra comunidad
- Sociales
- El pasado en gráficas
- Cotidianidades
- La Vaquita Lechera (humor)

- Afición lechera (deportes)

En este punto, es importante destacar la aparición de la sección La Vaquita Lechera, una de las pocas que fue mencionada por los lectores contactados en las encuestas realizadas.

Esta sección trata con humor sobre temas que tienen que ver con el acontecer del cantón y solo apareció en una de las dos ediciones analizadas.

En la edición pasada no apareció tampoco la sección Adultos Mayores, lo cual se presta para pensar que algunas secciones aparecen dependiendo de la disponibilidad de material y no de forma sostenida.

Tamaño de las notas

Nuevamente, las notas anunciadas en la portada son las que reciben la mayor cantidad de espacio. La nota sobre la primera ronda electoral, en la que el PAC arrasó en Coronado, recibió una página completa con una nota secundaria sobre votaciones infantiles, de media página.

Posteriormente, la historia de la novia que desfiló en volanta hacia la Iglesia, recibió tres cuartos de página y la otra sobre los bonos de vivienda que recibieron los vecinos del residencial Teodoro Picado, que tuvo tres cuartos de página.

La sección Adultos Mayores, que cuenta con dos notas, ocupa una página completa y En nuestra comunidad, dedicada a denuncias o quejas con la labor municipal, con tres cuartos de página.

El artículo sobre la escuela de verano de la clínica de Coronado, en la que los vecinos aprendieron sobre manualidades y otros artes, ocupó una página y un cuarto, y posteriormente las notas de salud, junto con las notas sobre motivación, que ocuparon dos páginas y media.

Género periodístico

La mayoría de las notas de esta edición corresponden al género informativo. Las únicas que se salen del formato son las notas de opinión, que presentan una visión subjetiva de los escritores sobre diferentes temas.

Resaltar en esta edición que se incluye un publrreportaje, como parte de la pauta publicitaria de un banco. Esta nota corresponde a una nota periodística; sin embargo, no tiene un balance objetivo en la información sobre los servicios del banco, debido a que es pagada por esa entidad.

Lo mismo sucede con la nota sobre Coronado “desde el aire”, donde se consigna la dirección electrónica de la empresa que proporcionó la información; sin embargo, no queda claro si se trata de un publrreportaje pagado o de una nota informativa.

Autor

La mayoría de las notas son escritas por Luis Fernando Rojas, director y dueño del periódico.

Las notas de la sección Nuestra Comunidad fueron escritas por dos colaboradoras y, al igual que en la edición anterior, las notas de salud y motivación, que son de temas más especializados y fueron escritos por colaboradores.

De la misma forma pasa con la nota sobre una recomendación literaria.

Las dos notas de la sección Cotidianidades, un artículo de opinión sobre barras de fútbol y “Un coronadeño en Eslovenia” fueron escritas por colaboradores.

A diferencia de la edición analizada anteriormente, Rojas escribió las notas deportivas.

Anunciantes

En esta edición se incluyen 50 espacios publicitarios, que se detallan a continuación.

Tabla 12. Anuncios por tamaño y servicio ofertado o tipo de anunciante

Anunciante	Categoría	Tamaño
Autorrepuestos Vega y Garita	Repuestos	1/3 página
Farmavet	Veterinaria	1/3 página
Sala de eventos Yorusti	Eventos	1/3 página
Odontolaf	Clínica	1/8 página
Consultorio Psiconutrición	Clínica	1/8 página
Agencia de viajes Galaxy	Viajes	¼ página
Salud y Estética Dental	Clínica	1/8 página
El Isidreño	Abarrotes	¼ página
Ventosa Café	Restaurante	1 página
Veterinaria Toyopán	Veterinaria	¼ página
El Patio	restaurante	¼ página
Foto digital Madrigal	Fotografía	1/4 página
Camposanto Labrador	Cementerio	½ página
Mía Pizza	Restaurante	½ página
Caja de Seguro	Gobierno	½ página
Cámara de Comerciantes	Comercio	¼ página
La Casita del Pan	Panadería	¼ página
Energía natural	Calentadores	¼ página
Municipalidad	Municipalidad	½ página
Banco Popular	Banca	1 página
Gs Soluciones	Portones	¼ página

Auto mecánica	Mecánica	¼ página
Río Oro	Compra de oro	¼ página
Santa Rita	Panadería	¼ página
Centro educativo Mi Patria	Educación	1/8 página
Cerrajería Eddy	Cerrajería	1/16 página
Atman Terapias Holísticas	Terapia	1/16 página
Sergio Cortés, Dermatólogo	Clínica	¼ página
Laboratorio Clínico Médico	Laboratorio	¼ página
Clínica Dental	Clínica	¼ página
Clínica Fisioterapia y Rehabilitación	Clínica	¼ página
Pizza Pazzi	Restaurante	¼ página
Porquis	Carnicería	1 página
Esquela	Esquela	1/8 página
Esquela	Esquela	1/8 página
Funeraria San Rafael	Funeraria	1/8 página
Esquela	Esquela	¼ página
Esquela	Esquela	¼ página
Esquela	Esquela	½ página
Esquela	Esquela	1 página
Funeraria San Jorge	Funeraria	¼ página
Carcruz	Construcción	½ página
María Hilda Servicio Avícola	Avícola	1/8 página
Extincas	Extintores	1/8 página
Centro de Mangueras	Mecánica	1/16 página
Alquileres Jara	Eventos	1/8 página
La Casona de Chabela	Restaurante	¼ página
Club Sport Uruguay	Deporte	½ página
Lone Star Grill	Restaurante	½ página
Solo Camarón	Restaurante	½ página
Total	50	

Fuente: Elaboración propia a partir del periódico *El Coronadeño Hoy*, febrero y marzo del 2014.

En la tabla anterior se puede ver la misma tendencia de la edición pasada del periódico, es decir, se trata en su mayoría de anuncios de pequeñas dimensiones que van desde un dieciseisavo de página hasta un cuarto de página.

Sobresalen solo tres anuncios que cubrieron una página completa: una sobre el aniversario de una cafetería, una pagada por un banco (no un anunciante local sino nacional) y una esquila.

El tipo de anunciante más presente en esta edición son los restaurantes con siete anuncios. Cabe resaltar que los negocios son todos locales.

Las esquelas son pagadas por familiares, en honor a personas que murieron, tienen presencia importante como en la edición anterior analizada, con seis de ellas.

Otro anunciante frecuente son las clínicas de diferentes especialidades de salud, como odontología, dermatología o rehabilitación, con cinco anuncios de esa categoría.

Fotografías

En esta edición se apuesta por el atractivo de la foto principal de la portada, de la novia que llegó a la iglesia subida en una volanta. Las fotografías son a color y se utilizan en las notas que se necesita reforzar gráficamente, por ejemplo en la nota sobre la novia (tres fotografías), la nota sobre la victoria del PAC en la primera ronda electoral en Coronado (seis fotografías más tres de la nota secundaria, sobre la votación infantil) y sobre cursos de verano en La Clínica (ocho fotografías).

Nuevamente aparece la sección El pasado en gráficas, donde se incluyen seis fotografías enviadas por lectores, una de ellas muy antigua, en blanco y negro.

Las demás son a color y retratan equipos deportivos, procesiones religiosas y grupos escolares.

En esta edición sobresalen dos fotografías: una imagen aérea de Coronado, que refleja, según la nota que le acompaña, el impacto del desarrollo urbano en el cantón y otra fotografía que igualmente llama la atención es la de la nota “Un coronadeño en Eslovenia”, que muestra a un vecino del cantón en Bratislava.

Del análisis de contenido hecho en dos ediciones del periódico se puede concluir que falta un balance noticioso, pues se carece de un equipo editorial que pueda asegurar un equilibrio entre los temas por tratar y una prioridad en las notas. En ese sentido, a algunas notas inactuales se les asigna un espacio considerable, mientras que a otras, de temas de actualidad o trascendencia, se les asigna espacios menores.

Al ser Rojas el único periodista graduado que trabaja en el medio y no haber un equipo editorial, es evidente la carencia de una visión objetiva sobre el balance informativo, que incluya la diversidad de criterios.

Se identifica la ausencia de investigación periodística, de denuncia o más crítica (que no se evidenció en dos ediciones analizadas). No se identificó piezas que corresponden al periodismo investigativo o reportajes especiales, que podrían enriquecer el abordaje de temas polémicos o de interés.

Tal como se verá más adelante, los lectores consideran que los temas locales son su punto fuerte y podrían esperar un abordaje más fuerte de algunas noticias.

Cabe resaltar el abordaje siempre positivo de los temas que el mismo Rojas resalta de su medio, utilizando el periódico como una forma de brindar servicio a la comunidad. Se constató que no se incorporan sucesos ni acontecimientos violentos, que podrían orientar el medio hacia un tinte amarillista.

Se observa, además, un diseño gráfico estático, poco ágil, incluso recargado de pauta publicitaria.

4.2.3 Análisis de la competencia

Competencia directa

Se entenderá como competencia directa los medios impresos de circulación regional, principalmente en la misma área que *El Coronadeño*, o bien en cantones cercanos y que, además, tengan una periodicidad similar a la de *El Coronadeño*.

Periódico Gente: Medio fundado en junio de 1997, mensual. De acuerdo con su sitio web, el periódico *Gente* tiene como misión informar a los pobladores de los cantones de Santo Domingo y San Pablo de Heredia, Tibás, Goicoechea, Coronado y Moravia, asuntos de interés, tales como la “labor de las municipalidades, de grupos organizados en diversos ámbitos (política, educación, cultura, religión, ambiente, seguridad ciudadana, industria, comercio, entre otros), así como acontecimientos especiales que busquen la consolidación del desarrollo y, en general, elevar el nivel de vida de sus pobladores”. (Periódico Gente, 2014, sección Quiénes Somos, párr. 1)

Este periódico obtuvo el premio “Construyendo democracia: promoción de la participación electoral”, otorgado por el Tribunal Supremo de Elecciones, concurso nacional en que participaron medios de los 81 municipios, así como prensa nacional escrita, radio y televisión. Cuenta, además, con el sello de calidad otorgado por el Colegio de Periodistas de Costa Rica.

Se distribuye de manera gratuita en puntos estratégicos, con énfasis en el sector empresarial, abastecedores, panaderías, bancos, licorerías, entre otros, y distintas empresas comerciales e industriales de la zona que abarca, así como instituciones

gubernamentales de los cantones que cubre.

Ese medio ofrece tarifas por concepto de paquetes publicitarios de tres meses, seis meses. Destaca el servicio de publlirreportajes y tienen además el sitio web <http://www.periodicogente.co.cr>.

Hoy en Positivo: Se definen como “un producto editorial diferente”, “un nuevo concepto en información”. Este proyecto consta de una publicación mensual: “Hoy en Positivo”, además de un programa de televisión los viernes a las 4 p.m., en el canal 54, con el mismo nombre, y su sitio web: www.hoyenpositivo.com. Este medio se distribuye en San José, Cartago, Heredia, Alajuela y Pérez Zeledón, de manera gratuita.

Competencia indirecta

Para efectos de esta investigación se considerará competencia indirecta a aquellos medios impresos de circulación nacional que, si bien son de periodicidad diaria, compiten con *El Coronadeño Hoy* pues tienen audiencias similares y podrían competir por anunciantes.

La Prensa Libre: Cuesta ¢150, es un periódico diario. Cada página publicitaria tiene un costo de ¢1.205.550. Se enfoca en la clase media.

Diario Extra: Cuesta ¢250 y consta aproximadamente de 48 páginas, es un diario. Cada página publicitaria tiene un costo de ¢2.348.400. Circula de lunes a sábado, en todo el país. Se dirige a un público mayoritariamente de clase media baja y baja.

La Nación: Tiene un valor de ¢250. Cuenta con un promedio diario de más de 542 mil lectores. Este alcance es una de sus principales fortalezas en las estrategias comerciales. Dependiendo del tamaño y del día, la página publicitaria puede llegar

a los ¢4.077.500. Circula de lunes a domingo, en todo el país.

La audiencia de este diario se compone por cantidades iguales de hombres y mujeres, predominan lectores con edades entre los 25 y los 44 años, con niveles educativos y socioeconómicos altos. (Grupo Nación, 2014)

La Teja: Tiene un valor de ¢100, circula de lunes a domingo y le llega principalmente a personas de la clase media baja y baja. Salió al mercado el 29 de setiembre del 2006 y actualmente es el diario con la mayor cobertura del país, alcanzando a casi 730 mil lectores. (Grupo Nación, 2014)

Este periódico se perfila más hacia el público masculino, su principal audiencia son personas con edades entre 25 y 44 años, trabajadoras y cuyo hogar está constituido por tres o más miembros.

Además de estos medios nacionales, algunos medios regionales también se podrían considerar competencia indirecta, pues compiten por anunciantes específicos, tales como las instituciones públicas.

No se consideran como competencia medios especializados, tales como *El Financiero*, *Al Día* u otros similares.

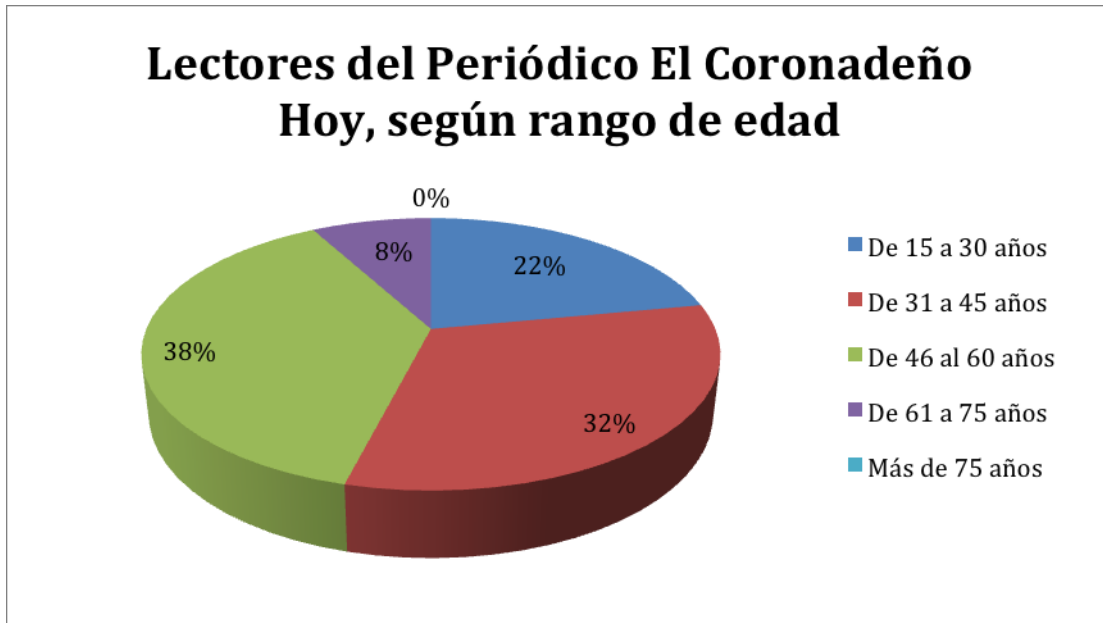
4.2.4 Análisis de lectores y anunciantes

Análisis de lectores

Para realizar este análisis se aplicaron encuestas personales a 100 lectores de *El Coronadeño Hoy* en marzo del 2014, en lugares como el parque de San Isidro de Coronado, la feria del agricultor, la terminal de autobuses, negocios comerciales en los alrededores del parque de San Isidro y en la comunidad de San Antonio, entre otros. Luego de aplicar la encuesta, que constaba de 15 preguntas, se

obtuvo los siguientes resultados:

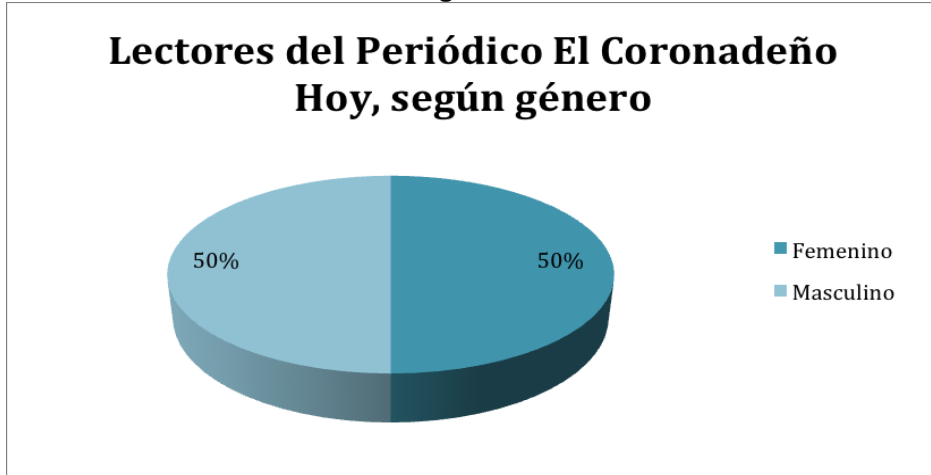
Figura 12



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a 100 lectores (2014).

La identificación de los lectores por rango de edad evidencia que el periódico es leído mayoritariamente por adultos. En este sentido, se puede considerar que se ha identificado un nicho de mercado importante, pero conviene atraer a públicos de otras edades, que hasta el momento no han visto en *El Coronadeño Hoy* una propuesta atractiva para ellos.

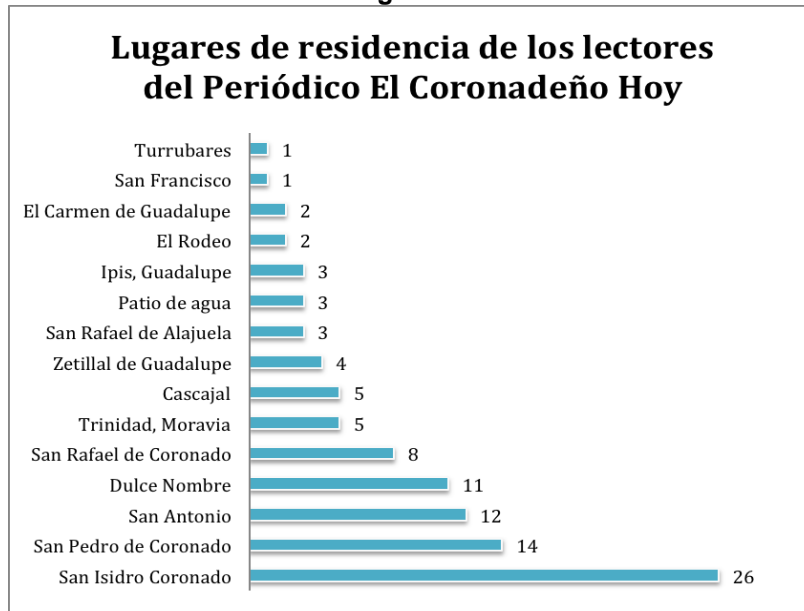
Figura 13



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a 100 lectores (2014).

En cuanto al género, se constata que *El Coronadeño Hoy* es leído en la misma proporción por hombres y mujeres. Al considerar que los lectores por rango de edad son principalmente adultos, se podría pensar que los temas son los que hacen que, tanto hombres como mujeres, lean el periódico; además, identificarse como lectores no necesariamente implica que tomen la decisión de comprar la publicación.

Figura 14



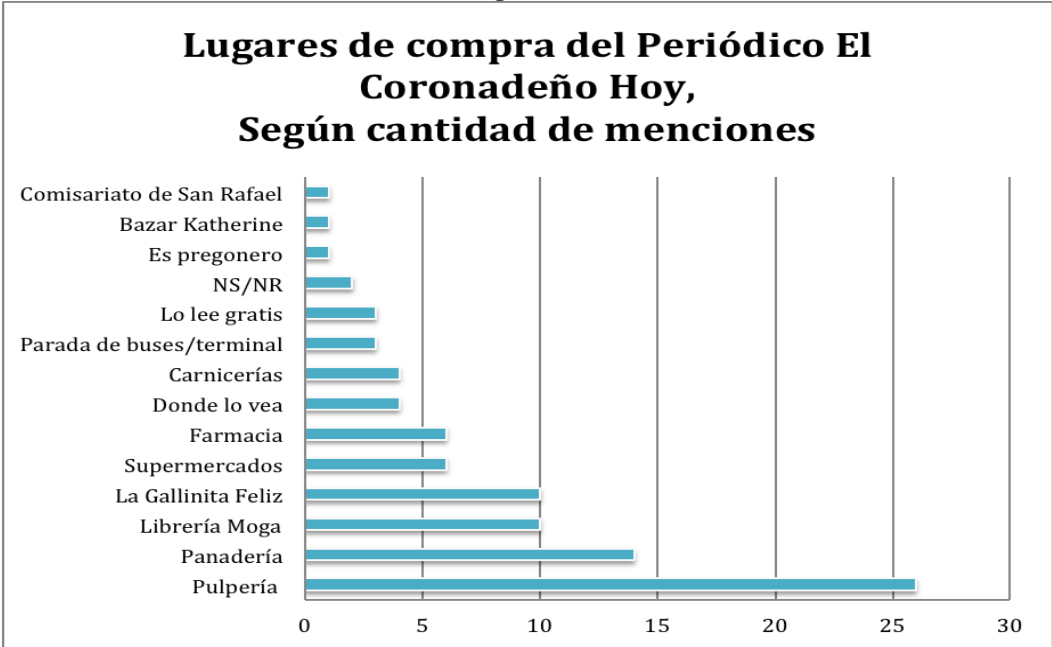
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a 100 lectores (2014).

Con respecto al lugar de residencia, es importante acotar que se mencionaron, principalmente, distritos o poblados de Coronado (San Isidro, San Antonio, San Pedro, San Rafael, Cascajal, Patio de Agua, entre otros), por lo que se comprobó que el periódico tiene un alcance prácticamente en todo el cantón de Vázquez de Coronado; sin embargo, en los distritos urbanos hay un mayor número de lectores.

En el caso de los lectores en otros cantones, como Guadalupe y Moravia, el conocimiento del periódico obedece a la cercanía geográfica que dichos cantones tienen con Coronado. Por su parte, los lectores de Alajuela y Turruabares conocen y leen el periódico porque su lugar de trabajo o bien sus familiares se ubican en Coronado.

Las notas o artículos noticiosos que se publican son el elemento más atractivo del periódico, pues obtuvo 80 menciones. Por su parte, los anuncios y el diseño también representan gran atractivo para los lectores, con 40 menciones cada uno de ellos.

Figura 15

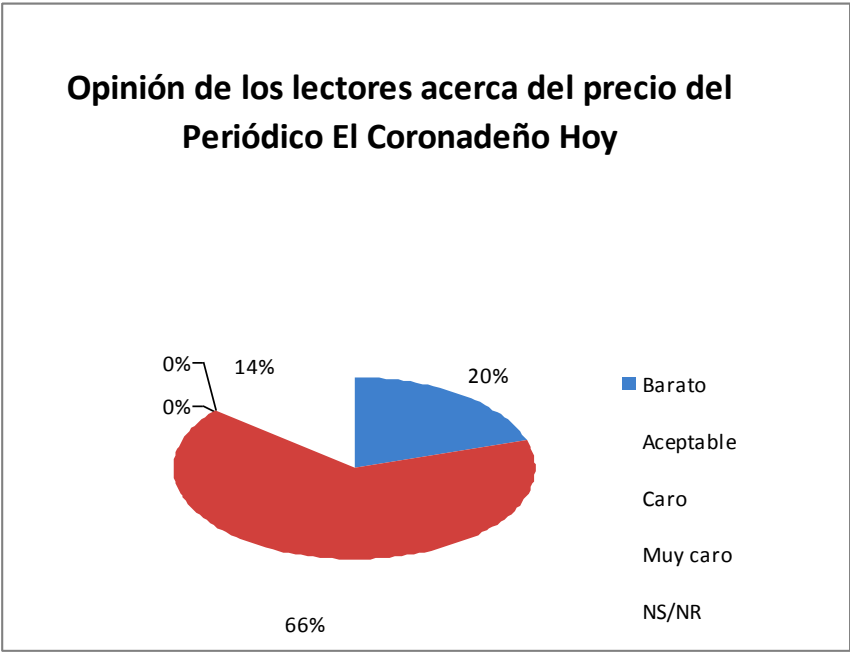


Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a 100 lectores (2014).

Por otra parte, las pulperías y panaderías distribuidas por todo el cantón de Coronado son, sin duda, los puntos de venta en los que más se adquiere el periódico.

Los lectores se enteran de las nuevas ediciones del periódico principalmente cuando llegan al punto de venta y lo ven disponible, según lo manifiesta el 72% de los encuestados. Otras formas de enterarse de la nueva edición es que alguno de los familiares lo lleve a la casa (6%), por el Facebook (4%) o bien porque conoce la periodicidad de la publicación y lo busca cada mes (3%).

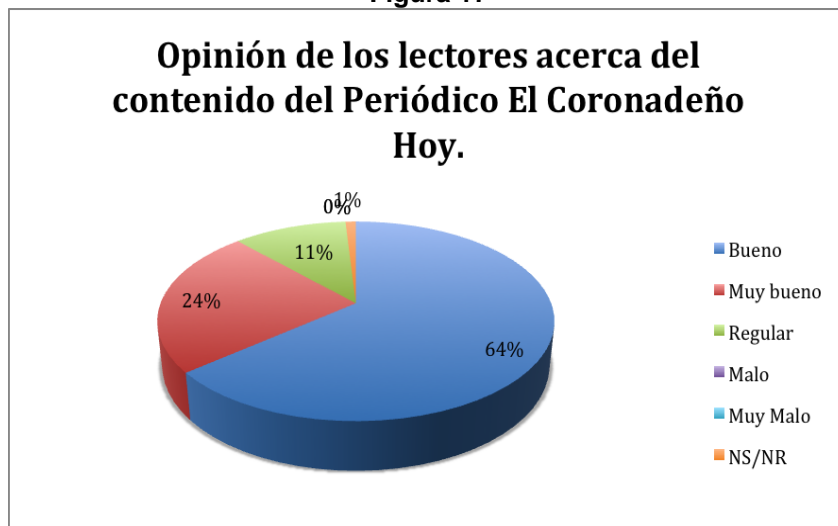
Figura 16



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a 100 lectores (2014).

Con respecto al precio del producto, es importante destacar que ninguno de los encuestados catalogó el precio del producto como caro o muy caro.

Figura 17

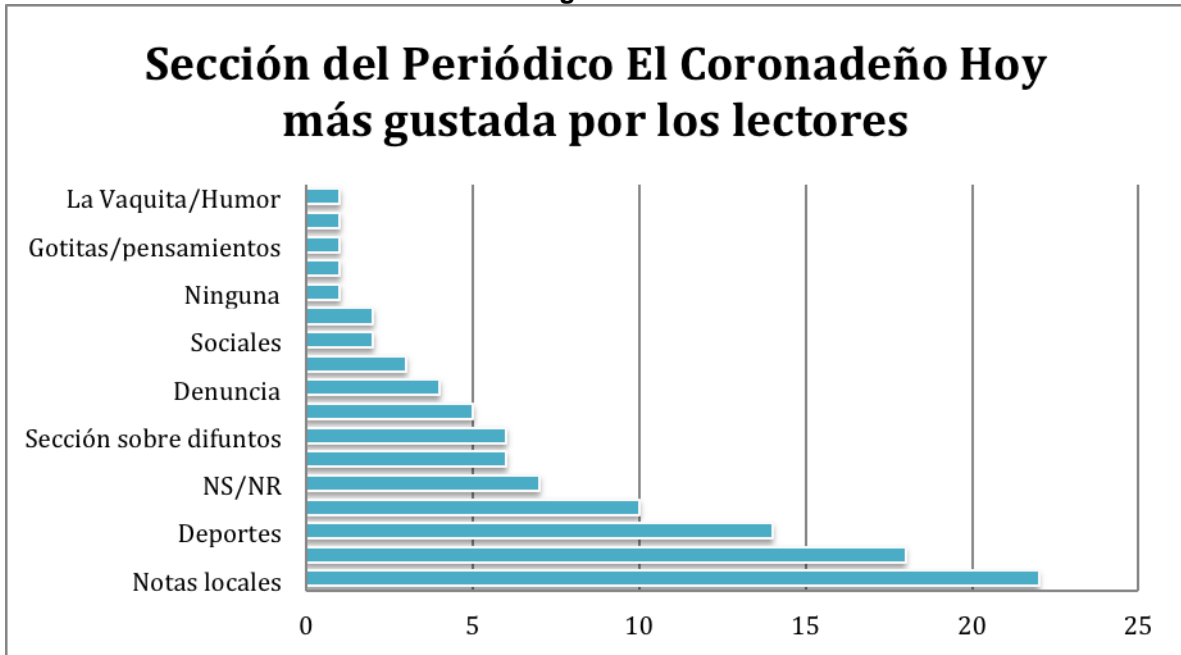


Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a 100 lectores (2014).

Por otra parte, el contenido del periódico es catalogado como bueno por el 64% de los lectores, mientras que un 24% lo considera muy bueno, un 11% regular y un 1% no sabe o no responde.

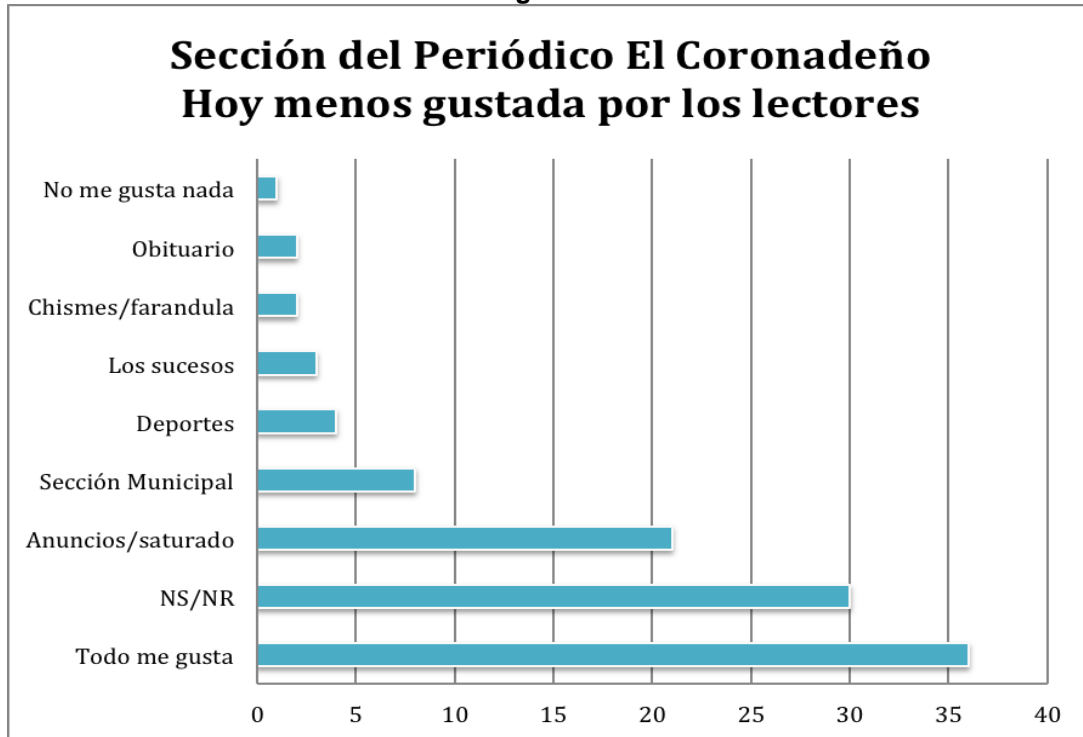
Si bien las notas locales son las más gustadas por los lectores, hay un porcentaje importante que no logra determinar una sección favorita, sino que señala que todas le gustan. Los deportes tienen buena aceptación en el 14% de los encuestados y, a partir de ahí se da un gusto muy diverso por las diferentes secciones o temas que trata *El Coronadeño Hoy*.

Figura 18



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a 100 lectores (2014).

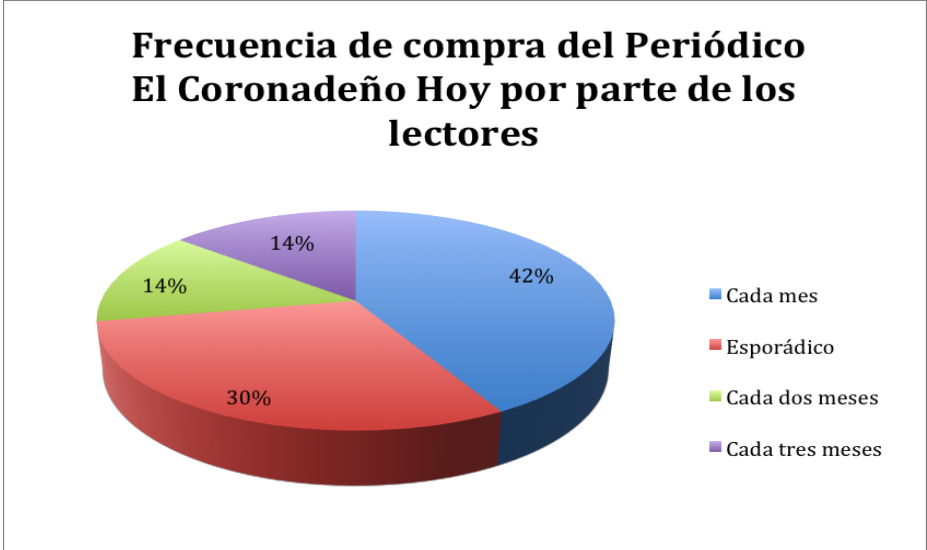
Figura 19



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a 100 lectores (2014).

Ahora bien, a la hora de definir la sección que menos gusta no hay tanta claridad, pues la mayoría dice que todas las secciones le gustan (34), o bien dicen no saber cuál es la sección menos gustada (28). La sección que tiene más menciones como la menos gustada son los anuncios, pues algunas personas señalan que el medio se ha empezado a saturar.

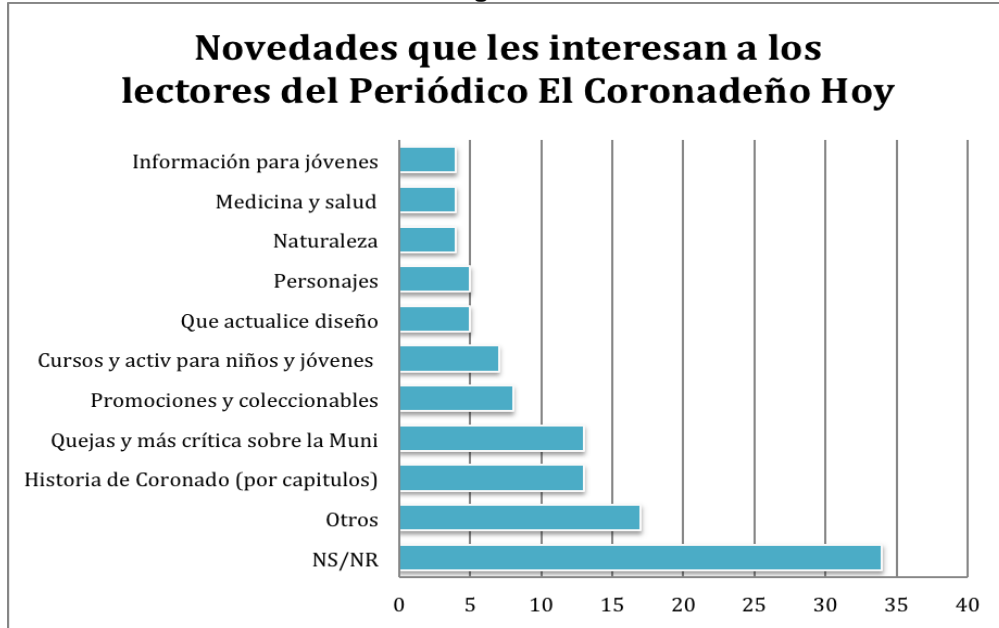
Figura 20



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a 100 lectores (2014).

En cuanto a la periodicidad en la compra del producto, se obtuvo que el 42% de los encuestados compra el periódico todos los meses, un 30% lo hace de manera esporádica y un 28% lo hace cada dos o tres meses.

Figura 21



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a 100 lectores (2014).

A los encuestados no les resultó fácil determinar las novedades que les gustaría ver en el periódico; prueba de ello es que en 34 menciones, de las 114 hechas por los encuestados, dijeron no saber o prefirieron no responder. No obstante, cuando de incorporar algún tema o servicio se trata, la mayoría opta por sugerir temas locales referidos a historia o personajes del cantón.

Figura 22



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a 100 lectores (2014).

Con respecto al conocimiento y la utilidad que los lectores dan a la página web, se determinó que el 84% de los encuestados no conoce la página web del periódico, pues la conocen la visitan esporádicamente y manifiestan mayor interés por visitarla. Asimismo, aluden a la actualización como el aspecto principal que la página debe mejorar.

Figura 23



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a 100 lectores (2014).

En las mismas proporciones que la página, existe desconocimiento del perfil en Facebook, pues un 84% de los entrevistados no lo conoce y solo un 16% sí.

Análisis de anunciantes

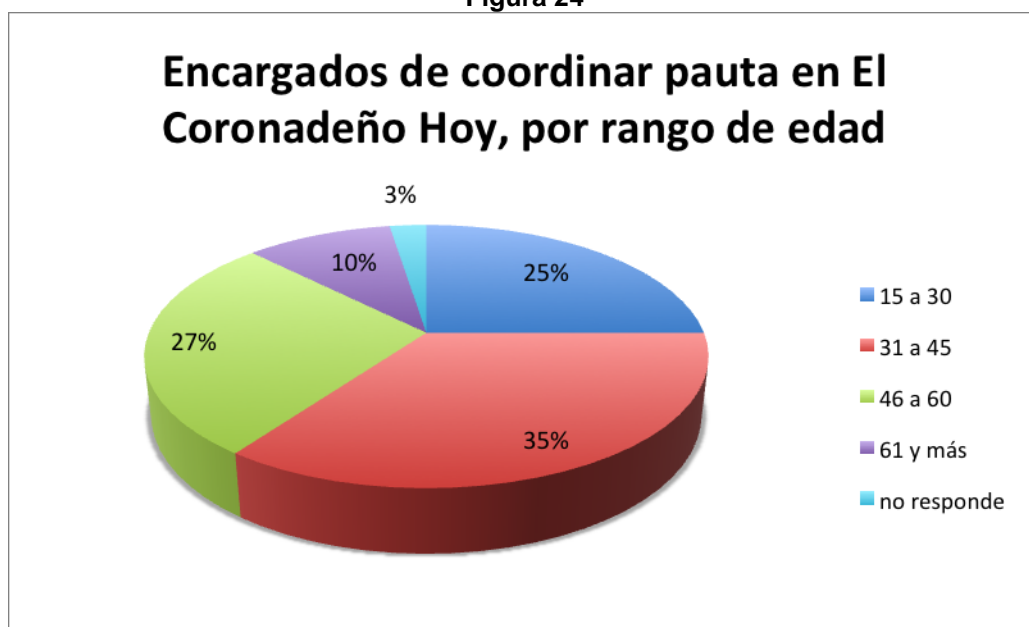
En esta categoría, las investigadoras contactaron a 40 anunciantes que aparecieron en las dos ediciones de enero y febrero del 2014. Estas empresas y locales pautaron en uno o los dos ejemplares analizados.

A los entrevistados se les aplicó un cuestionario de 14 preguntas, vía telefónica en el mes de marzo, para conocer como objetivo principal sus características, niveles

de satisfacción con el servicio y efectividad de la pauta. Además, un punto muy importante era conocer qué servicios adicionales consideran que *El Coronadeño Hoy* les podría proporcionar.

En las diferentes empresas o negocios se conversó telefónicamente con el dueño o el encargado de coordinar la pauta con el periódico, en su mayoría con edades entre los 31 y 45 años.

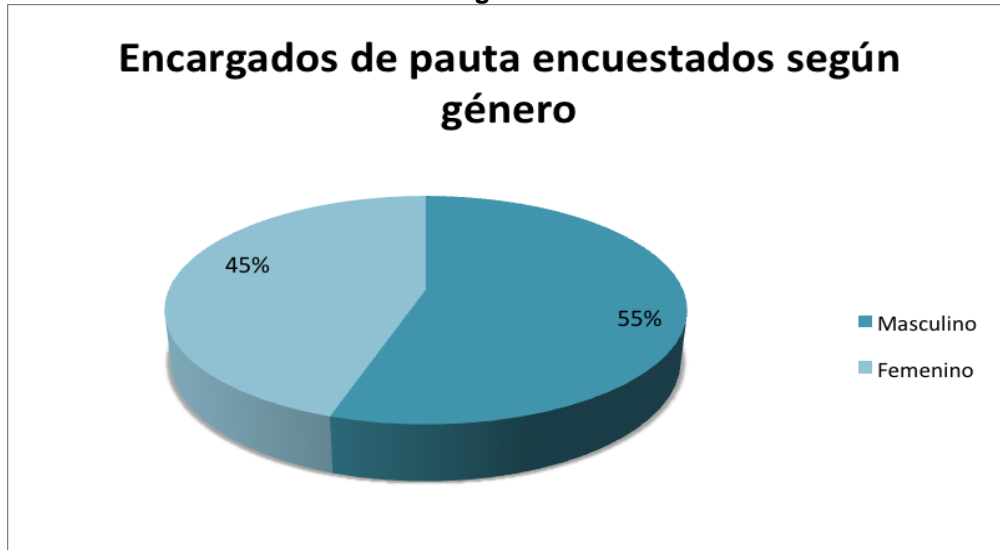
Figura 24



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a 40 anunciantes (2014).

Se trata de 22 hombres y 18 mujeres. La totalidad de ellos asegura que conoce *El Coronadeño* y solo uno de los 40, a pesar de pautar en el medio, dice que nunca lo ha leído.

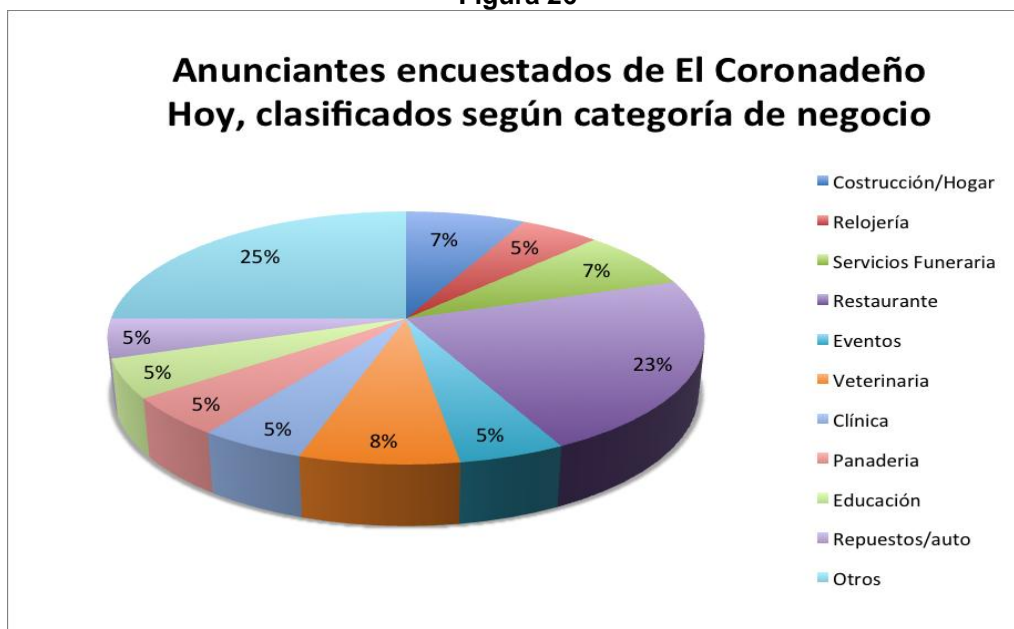
Figura 25



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a 40 anunciantes (2014).

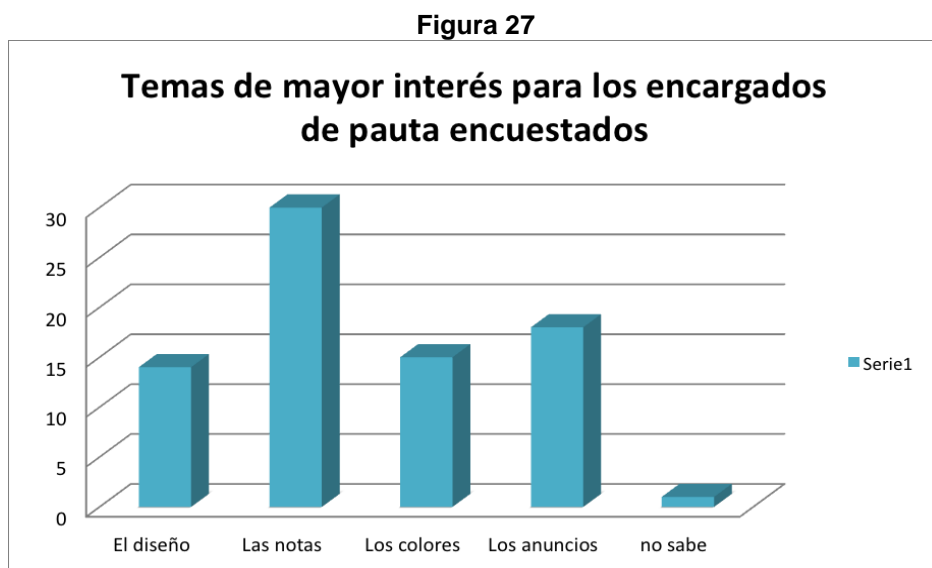
Del total de anunciantes, nueve son de la categoría de restaurantes, seguidos de tres anunciantes en cada una de estas categorías: construcción y hogar, servicios funerarios y veterinaria. También se contactó con anunciantes como relojerías, carnicerías, panaderías y clínicas de diferentes especialidades, cerrajerías y boutiques o tiendas.

Figura 26



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a 40 anunciantes (2014).

Al preguntarles qué les llama más la atención de *El Coronadeño Hoy*, el aspecto más mencionado fue el de las notas, con 30 menciones, luego los anuncios tuvieron 18 menciones, los colores con 15 y el diseño con 14 menciones.



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a 40 anunciantes (2014).

Se les consultó a los entrevistados qué opinan sobre los costos de la pauta y un 77,50%, es decir 31 de ellos, calificó el costo como aceptable, un 12,50%, o sea cinco, consideró que son caros y tres anunciantes consideraron la tarifa como barata. Solo uno de ellos indicó que el precio es muy caro.

Figura 28



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a 40 anunciantes (2014).

La mayoría de los anunciantes, 37, pagó los anuncios en efectivo. Dos mencionaron que también utilizan la figura del canje y uno el crédito. Ese punto es importante para determinar el flujo de efectivo que maneja *El Coronadeño*.

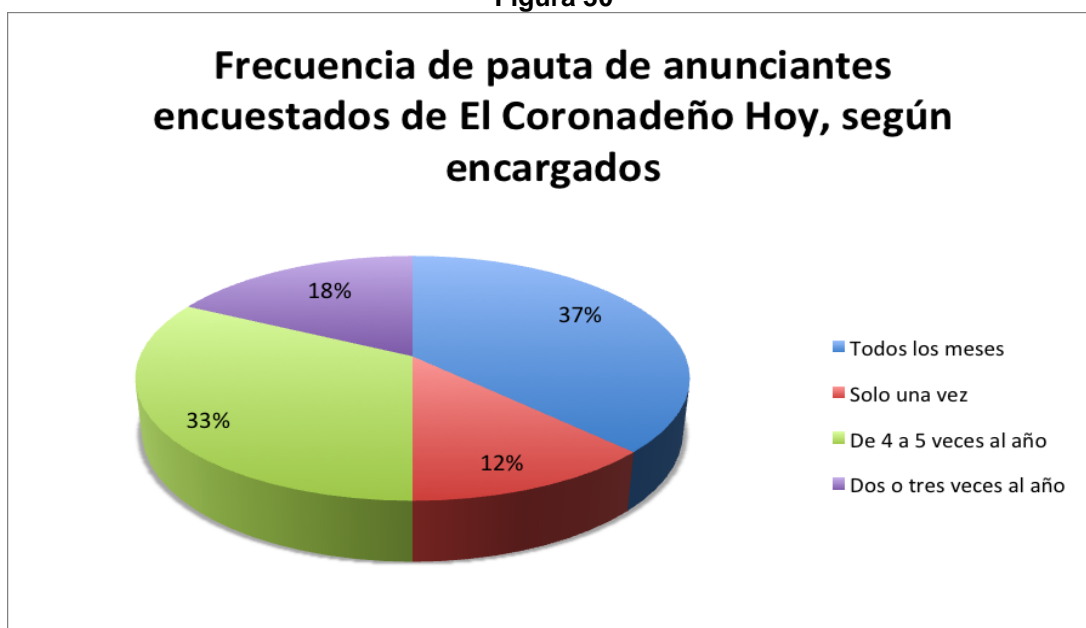
Figura 29



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a 40 anunciantes (2014).

Algo importante es la fidelidad que los anunciantes tienen con el medio regional. Con respecto a la frecuencia de la pauta, sobresalen los que pautan todos los meses, o sea 15.

Figura 30



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a 40 anunciantes (2014).

Un total de 24 anunciantes aseguró que el anuncio pautado fue efectivo, es decir, que vieron algún cambio positivo en el comportamiento de los clientes o público meta.

Con respecto a las razones de por qué consideran que la pauta tuvo un efecto positivo, la más nombrada fue que la gente llamó luego de ver el anuncio y levantaron las ventas o aumentaron las visitas a los locales.

Esta razón se mencionó en 15 ocasiones. La segunda razón más mencionada fue que “aumentó el flujo de clientes”, luego de que apareciera el anuncio en el periódico.

Las demás razones fueron mencionadas solo una vez. Estas son que aumentó el flujo de clientes, ayudó a focalizar el mercado meta, la gente siempre va al negocio, porque ayuda con la imagen del negocio, porque le da mantenimiento al flujo de clientes del negocio, entre otras.

Las razones del por qué consideran que el anuncio no funcionó son que la gente no llama, con cinco menciones, y las siguientes fueron mencionadas solo una vez: que no aumenta la cantidad de clientes y que no se da gran demanda.

Figura 31

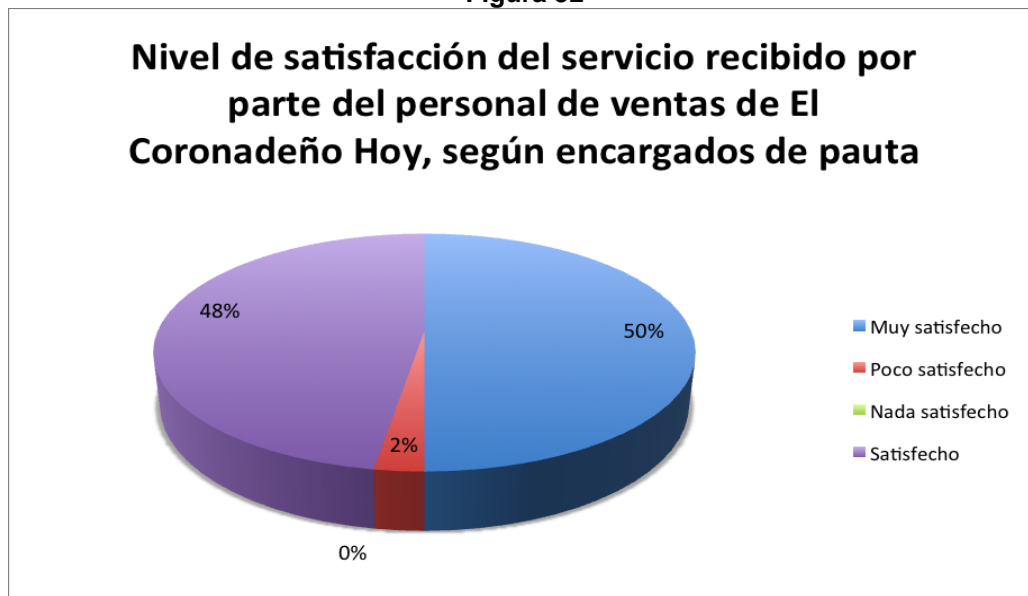


Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a 40 anunciantes (2014).

Otro punto importante es que, de los 40, solo siete vende el periódico en sus locales, lo que podría considerarse como un número bajo. La mayoría, es decir 33, señala que no lo vende. Algo interesante es que algunos comentan que la distribución del periódico deja algunos ejemplares en los negocios para regalar a los clientes.

Por otro lado, un aspecto positivo es que 20 anunciantes aseguran estar muy satisfechos con el servicio prestado por parte del medio, a la hora de pautar en él, y 19 dice estar satisfecho. Solo un anunciante dijo no estar satisfecho, sobre todo por considerar que el anuncio no da los resultados esperados.

Figura 32



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas a 40 anunciantes (2014).

Como se dijo al inicio, se les consultó a los entrevistados qué otros servicios podría brindarles *El Coronadeño*. Esta consulta se hizo sobre todo para ser considerada en el tema de la propuesta de diversificación de negocio y como insumo para el análisis FODA que se realiza más adelante en este capítulo.

Los servicios mencionados (o mejoras) por los anunciantes son los siguientes:

- Contar con más repartidores.
- Ampliar la distribución a zonas aledañas como Moravia (mencionado en dos ocasiones).
- Sacar cupones con descuentos para lectores (mencionado en dos ocasiones).
- Reportajes sobre el negocio (como la academia de música y sus conciertos).
- Más opciones de publicidad (mencionado en dos ocasiones).
- Patrocinio de secciones del periódico donde se escriba sobre las riquezas del cantón (turismo, agricultura, entre otras).
- Paquetes de pauta que permitan al anunciante aparecer más.
- Reportajes especiales.
- Ajustes en tarifa, ya que la consideran muy cara (mencionado en dos ocasiones).

- Artículos sobre salud y estilo de vida saludable.
- Insertos.
- Una sección sobre restaurantes.
- Una sección de clasificados.
- Materiales educativos.

También se consultó sobre lo que se le debería agregar al periódico, desde el punto de vista de lectores. Cabe destacar que la mayoría señaló que les parece bien como está y que no agregarían nada (mencionado en 11 ocasiones), al igual que quienes no tienen idea de qué podría incluirse (ocho veces).

Entre los cambios sugeridos están:

- Agregar un directorio de servicios y productos.
- Más contenido para niños.
- Le falta una renovación para ser más atractivo.
- Más reportajes sobre temas del cantón (este punto fue mencionado siete veces, los anunciantes insisten en que falta más cobertura y son los temas más gustados).
- Informar más a fondo sobre las quejas del pueblo.
- Noticias de entretenimiento del cantón.
- Más notas de deportes.
- Más artículos sobre vida saludable.
- Expandirse a otras comunidades.
- Incluir noticias internacionales.

A pesar de ser anunciantes, solo nueve de los 40 consultados conoce la página web del medio. Cuatro de ellos la visita una vez al mes, y solo un anunciante mencionó que la visita una vez a la semana.

Ninguno de ellos pudo decir algo concreto que cambiarían del portal web y

agregaron que lo revisan muy superficialmente o que les gusta tal como está (con dos menciones en cada aspecto).

Los anunciantes parecen conocer más al medio en Facebook, ya que 11 confirmaron que visitan el perfil del periódico y que incluso lo siguen. La mayoría, es decir 29 de los consultados, dijo que no lo conocen. Es decir, esto comprueba una baja visitación a las versiones digitales del contenido del periódico, lo que será tomado en cuenta en el FODA, entre las recomendaciones e incluso en la propuesta final de diversificación.

5.4 Análisis FODA del periódico

Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta del pensamiento estratégico que permite visualizar de manera clara las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa, con el fin de orientar las decisiones de la gerencia o administración, en este caso del periódico *El Coronadeño Hoy*.

Como se mencionó en el marco teórico, y según Ponce (2007), la matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o evaluación de estrategias. De dicha matriz se pueden realizar nuevas matrices. De esta forma, es posible desarrollar el marco analítico y las estrategias.

Este análisis permitió plantear una estrategia de diversificación, basada en un conocimiento de los entornos en los cuales la empresa se desarrolla.

A continuación se presenta la matriz FODA para el periódico *El Coronadeño Hoy* con su respectivo análisis.

Para la realización de esta tabla fue necesario utilizar la información obtenida a lo

largo de la investigación sobre el medio regional *El Coronadeño Hoy* y los diferentes sectores consultados.

En este caso, se utilizó como referencia la información obtenida de entrevistas a lectores del medio y de anunciantes que dieron su criterio sobre la labor del medio de comunicación.

Igualmente, se tomó como insumo la información obtenida de entrevistas con el dueño y director del periódico, Luis Rojas, quien resaltó puntos de fortaleza y mejora.

Además, algunos aspectos mencionados por los encargados de estrategia o voceros de conglomerados de comunicación consultados fueron de mucha utilidad.

Esta investigación propone un análisis de contenido de dos ediciones de *El Coronadeño Hoy*, que permitió establecer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, partiendo de lo que es el producto y de lo que ofrece en el tema de informaciones, noticias, secciones y diseño, entre otras variables.

Luego de realizar este FODA con la información disponible, se contó con la participación de Rojas en una sesión de validación de la herramienta.

En esa sesión, Rojas repasó cada categoría, aprobando en su mayoría la información que contenía la matriz y aportando datos muy útiles, que permitieron desarrollar una herramienta integral, que incluye el criterio de los diferentes públicos que tienen que ver con este medio de comunicación.

Tabla 13. Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para el periódico *El Coronadeño Hoy*

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">El medio se posicionó como pionero para suplir una necesidad que existía	<ul style="list-style-type: none">Alta alfabetización en la comunidad según datos del Censo 2011 (tercer

<p>en información y pauta para comercios locales</p> <ul style="list-style-type: none"> • El dueño del medio y director es oriundo de la zona y conoce la comunidad • Existe una lealtad de los anunciantes hacia el medio por amistad y conveniencia • Conocimiento de las fuentes informativas locales • Apoyo mutuo entre comercio local y el medio de comunicación • Participación de familiares en los procesos del producción del periódico y no tener que alquilar oficina abarata costos • Es un medio de comunicación posicionado en Coronado • Mediante su nombre logró fortalecimiento de la identidad de la comunidad • Producto ofrece un precio accesible a los consumidores, los lectores encuestados lo consideran razonable • La empresa ofrece un precio de pauta calificado como aceptable por mayoría de anunciantes consultados • Los lectores sienten atracción por notas regionales o locales • Enfoque positivo de las notas • Puntos de venta posicionados y conocidos por los lectores • Empresa comprometida con la responsabilidad social (colabora con actividades a favor de la comunidad como bingos) • Diversificación hacia productos como suplementos, que permiten sobrevivencia económica en meses de poca venta de pauta • Interés de incursionar en nuevas tecnologías por medio de página web y redes sociales. • Medio mantiene una línea editorial coherente, aunque se señala por públicos necesidad de ser más incisivo 	<p>cantón de la provincia de San José, 99% de alfabetismo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cercanía entre poblados del cantón permite una mayor y mejor distribución del medio • Más de la mitad de los anunciantes consultados afirma que los anuncios son efectivos • Coronado es reconocido por sus atractivos turísticos • Es un cantón que se diversifica en comercio, ganadería, agricultura y otras actividades • Presencia en el cantón de instituciones con reconocimiento nacional e internacional • Interés de los lectores por nuevas formas de presentar la información: coleccionables, capítulos, nuevas secciones o inclusión de nuevos géneros, como la crónica y el reportaje • Un porcentaje alto de la población tiene acceso a las nuevas tecnologías como telefonía móvil, computadoras e Internet • La distribución del medio en cantones aledaños a Coronado favorece al comercio local y a la proyección del medio • Anunciantes pautan continuamente en el medio a pesar de no tener certeza en su efectividad
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El medio se administra bajo la figura de persona física y no jurídica • Proveedores para impresión del periódico no ofrecen la misma calidad y condiciones • Desde su creación, hace casi 18 años no se realizan estudios de mercado ni 	<ul style="list-style-type: none"> • Caída de los ingresos en publicidad a nivel nacional • Competidores muy fuertes y posicionados a nivel nacional • Existe un medio regional con perfil muy similar al de <i>El Coronadeño</i>, que se distribuye de manera gratuita

<p>de audiencias del medio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página web y página de Facebook desconocida por los lectores y anunciantes consultados • No hay apalancamiento entre el medio escrito y los medios digitales para la promoción • Depende en un 90% de los ingresos por publicidad, sin otras entradas adicionales • La lealtad de los anunciantes se debe a la amistad entre el dueño y el anunciante, y no necesariamente a la efectividad del medio. • Lectores señalan que hay saturación de anuncios en la edición impresa • Variaciones en secciones que aparecen entre una edición y otra • Diagramación y diseño del periódico poco ágil • Falta de balance informativo • Poco tiempo para la producción del periódico. Decisiones y análisis se toman sobre la marcha y por intuición • Falta administración y planeación estratégica. Debilidad en la gestión financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Restricciones en el desarrollo de más proyectos comerciales debido al plan regulador • Casi el 80% de la superficie del cantón está dentro del Sistema de Áreas Protegidas, lo que limita el crecimiento • Crisis económica y déficit fiscal • Inestabilidad del tipo de cambio • Crisis de empresas locales, que puede afectar los ingresos del medio • Estancamiento en el desarrollo del cantón, que lo convierte en un cantón dormitorio • El medio no atrae al público joven, cuya población es mayoría en el cantón. Falta contenido atractivo para este segmento • Personas que viven en otros distritos no visitan el centro del cantón, San Isidro • Existe escasez de espacios de parqueo en Coronado
---	---

Fuente: Elaboración propia (2014).

El análisis de las categorías nos brindó la posibilidad de traducir la información detallada en el FODA, en acciones concretas de mejora para el medio de comunicación, es decir, darle un criterio de aplicabilidad.

Eso fue posible por medio de la metodología de la herramienta, que permite un cruce entre fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas, debilidades y amenazas, y tras esa confrontación generar estrategias.

Con el fin de identificar ante todo acciones factibles de realizar, se realizó este cruce de variables, para potenciar entre sí los factores positivos.

Tabla 14. Cruce de variables propuesta para *El Coronadeño Hoy*

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>F1. Apoyo mutuo con el comercio local</p> <p>01. Es un cantón que se diversifica en agricultura, comercio y otras actividades</p> <p>Estrategia: Desarrollar productos o servicios relacionados con los mercados en que se diversifica el cantón</p> <p>F2. Es un medio de comunicación posicionado en Coronado</p> <p>02. Presencia en el cantón de instituciones con reconocimiento nacional e internacional</p> <p>Estrategia: Alianzas estratégicas a partir del reconocimiento y posicionamiento de ambas partes</p> <p>F3. Interés de incursionar en nuevas tecnologías por medio de la página web y redes sociales</p> <p>O1. Un porcentaje alto de la población tiene acceso a las nuevas tecnologías como telefonía móvil e Internet</p> <p>Estrategia: Optimización de la página web y las redes sociales del medio para llegar a más lectores</p>	<p>D1. Página web y perfil de Facebook desconocido por anunciantes y lectores consultados</p> <p>01. Un porcentaje alto de la población tiene acceso a las nuevas tecnologías, como telefonía móvil e Internet.</p> <p>Estrategia: Promoción de los medios digitales del periódico, por medio de mensajes de texto</p> <p>D2. Depende en un 90% de los ingresos por publicidad, sin otras entradas adicionales</p> <p>02. Interés de los lectores por nuevas formas de presentar la información, coleccionables, capítulos, nuevos géneros</p> <p>Estrategia: generar nuevos productos para la obtención de más ingresos</p> <p>D3. Lectores señalan saturación de anuncios en la edición impresa</p> <p>O3. Anunciantes pautan continuamente en el medio a pesar de no tener certeza sobre efectividad</p> <p>Estrategia: Desarrollar nuevas alternativas de publicidad para comercio local, con el fin de no saturar el medio impreso y utilizar más mercadeo directo</p>

Amenazas	F1. El producto ofrece un precio accesible a los consumidores y los lectores encuestados lo consideran razonable	D1. Depende en un 90% de los ingresos por publicidad
	A1. Inestabilidad en el tipo de cambio	A 1. Caída de los ingresos de publicidad a nivel nacional
	Estrategia: Aumentar ingresos de la organización, para mantener el precio del producto en ¢175	Estrategia: Implementar una nueva unidad de negocio para la empresa que disminuya el riesgo
	F1. Es un medio de comunicación posicionado en Coronado	D1. Desde su creación, hace 18 años, no se realizan estudios de mercado ni de audiencia para el medio
	A1. Existe un medio regional con un perfil muy similar a <i>El Coronadeño</i>	A1. El medio no atrae al público joven, cuya población es mayoría en el cantón
	Estrategia: Desarrollo de paquetes publicitarios y promociones a anunciantes	Estrategia: Desarrollar productos dirigidos a una población joven, a partir de un conocimiento efectivo de este mercado

Fuente: Elaboración propia (2014).

Como se verá más adelante en la propuesta de diversificación hecha para *El Coronadeño Hoy*, el análisis FODA fue una herramienta que alimentó algunas de las recomendaciones e ideas que se generaron en las cuatro unidades de negocio.

Debido a la poca experiencia de los encargados del periódico en materia de planeación estratégica, resultó conveniente realizar una validación por criterio experto, con una persona que tuviera conocimientos en el manejo de empresas de comunicación y administración.

Este criterio fue externado por Yanancy Noguera, periodista, profesora y máster en Administración de Empresas.

Capítulo 5. Propuesta de diversificación

Esta propuesta surge del análisis de las estrategias de diversificación de tres conglomerados de medios de Costa Rica: Grupo Nación, Televisora de Costa Rica y Repretel, donde se identificaron tendencias y experiencias, que de acuerdo con sus capacidades les convendría replicar al periódico *El Coronadeño Hoy*.

Como toda estrategia empresarial no deja de lado el entorno, por el contrario se recurre a este mediante la consulta de lectores, anunciantes y al director y dueño de *El Coronadeño Hoy*.

La estrategia plantea cuatro unidades de negocios, donde el medio puede diversificarse y encontrar oportunidades de crecimiento.

Esta propuesta fue validada por Yanancy Noguera, profesora, periodista, máster en Administración de Empresas y exdirectora de los periódicos *El Financiero* y *La Nación*. (Ver anexo 7)

En esta validación, la experta manifestó su conformidad con lo planteado. De acuerdo con Noguera, la propuesta realizada: “recoge buena parte de las opciones de crecimiento que distintos medios de comunicación están siguiendo en el país y analiza la posibilidad teórica de incorporarlas a un medio regional”.

5.1 Propuesta de estructuración de la empresa

En cuanto a la administración de *El Coronadeño Hoy*, es importante señalar que su dueño y director, el periodista Luis Fernando Rojas, trabajaba a tiempo completo en el periódico *La República* hasta mayo de 2014 y eso lo había limitado para implementar cambios y estrategias en su periódico.

Rojas (2014) manifestó su interés de dedicarse exclusivamente a la producción de su periódico y desarrollar nuevos negocios. Por esta razón, esta propuesta de diversificación sería fundamental para que se logre nuevas fuentes de ingresos, así como el crecimiento de la empresa.

En este momento, el medio depende en su 90% de las ventas por concepto de publicidad, por lo que maneja un alto riesgo, pues sus costos de producción son significativos.

A partir del conocimiento que se obtuvo del medio, el entorno y el análisis de conglomerados de comunicación, se estableció una propuesta de diversificación, para que la publicación pueda aplicarla, si así lo desea.

Ahora bien, antes de formular una propuesta de diversificación, se consideró oportuno establecer recomendaciones al periódico *El Coronadeño Hoy*, con el fin de que su dueño pueda desarrollar no solo una estrategia de producto, sino también una estrategia empresarial. Ese medio no cuenta actualmente ni con una estructura ni con una filosofía de negocio.

Se recomendó primero la definición de los lineamientos estratégicos, así como los objetivos del negocio. A partir de la definición de estos elementos, se deberá considerar la constitución del medio en una figura jurídica que le dé sustento a una estrategia empresarial de diversificación.

Una empresa familiar como *El Coronadeño Hoy* debe adaptarse a los cambios que surjan a raíz del crecimiento de la empresa. Este tipo de apertura o de cambio de visión empresarial puede suponer la inclusión, a nivel de puestos estratégicos, de profesionales ajenos al núcleo familiar, para darle mayor proyección a la compañía.

Un ejemplo claro de las implicaciones del crecimiento en empresas familiares es el de Televisora de Costa Rica, compañía que ha tenido una evolución orgánica y que, en los últimos años, ha visto la necesidad de trabajar con una visión corporativa y generar mayores sinergias.

A continuación las investigadoras realizan una propuesta de lineamientos estratégicos para la empresa, pero esta no contó con la participación de los miembros de *El Coronadeño Hoy*.

Para llegar a esta propuesta se consideró, en un primer momento, las ideas y expectativas que el dueño y director de *El Coronadeño Hoy* manifestó en las entrevistas realizadas. Asimismo, se tomó como insumo el marco teórico referido a los temas de estrategia y diversificación.

La misión y la visión fueron formuladas en función del posicionamiento y las fortalezas que tiene actualmente el medio, pero también al considerar la necesidad de ampliar su accionar. En estos lineamientos se incorporaron tanto los aspectos de comunicación como de administración.

Misión: Somos una empresa orientada a la satisfacción de las necesidades informativas y de negocio de la comunidad donde operamos, ofreciendo productos y servicios de calidad.

Visión: Ser una empresa reconocida en el área de la comunicación, por su constante búsqueda de nuevas oportunidades para favorecer su crecimiento y el de la comunidad donde opera.

Valores: La formulación de los valores se hizo tomando en cuenta aquellos principios presentes en la organización actualmente y reconocidos como factores de éxito, tanto por el dueño como por los lectores y otros públicos de la organización. Además, se consideraron valores esenciales para la nueva etapa de

negocio que se propone.

Confianza: Desarrollamos un trabajo basado en la confianza que nos brindan nuestros clientes.

Independencia: Separaremos nuestra línea editorial de los intereses comerciales, con el fin de lograr la mayor transparencia y cumplir nuestro rol social.

Cercanía: Nos interesa la cercanía con nuestros clientes y la comunidad donde operamos.

Trabajo en equipo: Integramos los aportes de cada uno de nuestros colaboradores, con el afán de lograr el mejor resultado y aspiramos a convertirnos en un grupo más amplio y diverso de profesionales.

Iniciativa: Nos anticipamos a nuestros competidores, al proponer nuevos y creativos productos y servicios.

Objetivos de negocio

Clientes: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes (lectores, anunciantes y habitantes de Coronado), mediante la conexión de estos con sus públicos meta, en el ámbito local.

Financiero: Reducir el riesgo financiero, ampliando las fuentes de ingresos de la empresa.

Procedimientos: Transferir las capacidades con las que la empresa cuenta actualmente, en el desarrollo de productos informativos, a otras unidades de negocio.

Aprendizaje: Mejorar las habilidades gerenciales de la administración actual.

Organigrama

En su momento, el dueño del periódico, Luis Rojas, manifestó que ha realizado conversaciones con una excompañera del periódico *La República*, con el fin de definir un proyecto en común donde ella y su esposo puedan figurar como socios. Resulta de gran importancia considerar esta opción a la hora de estructurar la empresa. A continuación se presenta una propuesta de organigrama.

A raíz de la recomendación de administrar el negocio, desde una persona jurídica y no física, se considera importante que el organigrama surja a partir de la estructura que la figura legal de la sociedad anónima ya establece. Por esta razón, la asamblea de socios y la junta directiva serán los máximos órganos de decisión.

De forma descendente, la gerencia general será la encargada de ejecutar las directrices de junta directiva y tendrá a su cargo el personal de las diferentes unidades de negocios. Esta responsabilidad recaerá en el actual dueño y director de *El Coronadeño Hoy*.

Finalmente, se proponen cuatro unidades de negocios, por ser estas áreas las más viables y con potencial de crecimiento.

Este es un organigrama de carácter informativo, general y vertical.

Figura 33. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2014).

Estrategia genérica: Se trata de una estrategia de diferenciación, basada en el aporte que brinda la información local, como principal atractivo para sus clientes.

Encuentra fortaleza en el posicionamiento actual del medio *El Coronadeño Hoy* y en el reconocimiento y credibilidad con la que cuenta su dueño.

5.2 Propuesta de diversificación

La propuesta consta de una fase de formulación, tanto para la unidad de negocio existente como para las nuevas unidades propuestas. Se plantean los siguientes componentes:

- Mercado donde se va a competir, productos y servicios que va a ofrecer y no ofrecer, con cuáles competidores competir y a cuáles evitar, qué nivel de integración vertical tener.
- Nivel de inversión: aquí se darán sugerencias sobre diferentes posibilidades de inversión, invertir para crecer, mantener la posición

actual, entre otros.

- Estrategias funcionales para competir en los mercados elegidos.
- Habilidades estratégicas para una ventaja competitiva.

5.2.1 Nueva unidad de negocios: Organización de eventos

Mercados en que se puede operar: El mercado de los eventos, particularmente las ferias, son un medio para impulsar la venta de bienes, productos y servicios. Se caracteriza, entre otras cosas, por facilitar el contacto directo con los clientes, evaluar preferencias y necesidades de estos, e influir más fácilmente en el proceso de selección y compra.

Involucra la participación de compradores de espacios publicitarios, que buscan una alternativa diferente para llegar a su público meta.

Las empresas de comunicación no han sido ajenas a esta oportunidad de diversificación. En el apartado de análisis de conglomerados de medios, podemos ver el caso del Grupo Nación, empresa que ha apostado al desarrollo de ferias y eventos, y que concibe la actividad como uno de los principales ejes de diversificación a corto plazo.

Centeno (2013) explica que, cuando se elaboran ferias y eventos, uno de los soportes más importantes es el de la difusión o publicidad de los mismos, por eso el grupo utiliza toda su plataforma mediática, para apalancar estas actividades, identificando esta fortaleza como la principal ventaja competitiva para incursionar en este mercado.

Al igual que el Grupo Nación, *El Coronadeño* puede aprovechar su medio y sus diversas adaptaciones, entre ellas la página web y el Facebook, para incursionar en el mercado de los eventos.

Se debe tomar en consideración que *El Coronadeño* no incursionará en la producción de eventos a nivel nacional, sino en el ámbito local, pero sí promoverá la participación de clientes, cuyos productos o servicios son de alcance nacional.

Las ferias y eventos como nicho de mercado han sido poco explorados, en el caso del cantón de Vázquez de Coronado. Hasta el momento solo se logra identificar ferias agrícolas y de actividades productivas, pero no la venta de bienes y servicios.

Por ejemplo, en diciembre del 2013 se llevó a cabo la Expo Feria Ovicaprina, evento que se caracterizó por la participación de una delegación de Panamá y actividades sobre la producción de queso, yogur y carne, a partir de ovejas y cabras. Esa actividad tuvo lugar en el Rancho Sacramento, que se ubica en San Pedro de Coronado, tiene capacidad para 250 vehículos y facilidades de acceso. Esta actividad no tuvo costo para los asistentes. (Solano, 2013)

Por su parte, la Exposición Nacional de Orquídeas, organizada por la Asociación de Orquideólogos de Coronado, se ha realizado ya en nueve ocasiones, con sede en el Gimnasio Municipal.

Otros ejemplos de eventos o actividades de esta índole son las ferias de mascotas de la Asociación para el Bienestar y Amparo Animal, que se realiza en el Perimercado, ferias de la salud, ferias de agricultura orgánica, ferias de artesanía, entre otros.

Productos y servicios que va ofrecer o no ofrecer: se ofrecerá la organización completa de eventos tipo ferias y competencias deportivas, como carreras de atletismo y a campo traviesa, como ciclismo de montaña.

En el tema de las ferias se ofrecerá desde la contratación del espacio, la elaboración de los planos de distribución de los puestos, la definición de tarifas y

venta de espacios, paquetes publicitarios, definición de participantes y categorías, elaboración de reglamentos y lineamientos para expositores, disposiciones legales y la comunicación del evento.

En el tema de las competencias deportivas, se ofrecerá la gestión de permisos ante instituciones del Gobierno, como el Ministerio de Salud y asociaciones relacionadas, como la Federación Costarricense de Atletismo (Fecoa). Además, el mecanismo para cronometraje electrónico, inscripciones, camisetas, medallas, hidratación y refrigerio para participantes.

No se ofrecerá la producción de eventos privados, como bodas, bautizos, fiestas de empresa o fiestas de cumpleaños. Tampoco se hará ferias que no surjan de la propia concepción de la empresa, es decir, para terceros. El espacio para las ferias será subcontratado, de acuerdo con la demanda y necesidades de cada una de las actividades.

Por el momento, no se ofrecerán eventos organizados fuera del cantón de Vázquez de Coronado, hasta que se realice un estudio de mercado que determine la conveniencia o no de la diversificación geográfica, pues los alcances de este estudio no permiten determinarlo en este momento.

Por tratarse de un producto estacional, se prevé que este pueda ofrecerse como mínimo cuatro veces al año.

Competencia: La empresa no competirá con organizadores de eventos masivos ni productoras de conciertos ni de actividades ya posicionadas en el ámbito nacional, como ferias de autos, de casa, de construcción y de bodas. Esto porque la infraestructura necesaria para ferias de esa magnitud no está dada en el cantón, además de que no se cuenta con personal con experiencia suficiente en la organización de ferias a gran escala.

Sin embargo, esto no limitaría que se pueda realizar una feria en alguna de estas áreas, con carácter local.

No se competirá con salas de eventos ubicadas en el cantón, que se dediquen a la organización de actividades privadas.

Integración vertical: Para efecto de los productos antes mencionados, se plantea el aprovechamiento de las capacidades del personal y la plataforma publicitaria con la que cuenta el periódico. Por ejemplo, la familia del dueño y director, cuyos miembros conocen el cantón y los aliados potenciales.

Igualmente, se pretende utilizar el alcance del medio *El Coronadeño Hoy* para llegar a clientes potenciales y promocionar los eventos.

La base de datos de anunciantes de esta publicación podrá ser aportada a la nueva unidad de negocios.

Otros colaboradores y equipo de producción que pueden complementar esta nueva unidad de negocio son los del equipo de producción fotográfica con que cuenta el periódico.

Parte de esta integración implica utilizar el periódico para difundir los eventos. Desde los inicios del negocio, el medio escrito debe asumir el costo que representa asignar la contraportada del periódico a la publicidad de esta unidad, con el fin de apalancar el nuevo proyecto.

Nivel de inversión: En el tema de la inversión, lo más recomendable es buscar socios estratégicos y establecer alianzas, con el fin de disminuir costos. Las alianzas y sinergias que establezca Rojas serán gracias a las buenas relaciones que tiene con la comunidad.

Se parte del hecho de que el costo más importante es el de conseguir un espacio idóneo para las actividades. En este punto, se aconseja recurrir al uso de alianzas o canjes publicitarios por el alquiler o uso del espacio. Se podría establecer algunas alianzas o negociaciones con actores como la iglesia local, para la utilización del espacio detrás del edificio, donde ya se realizan ferias, o del salón parroquial. También se puede negociar con propietarios de lecherías en la zona, para utilizar instalaciones o restaurantes posicionados, como La Lechería, en el sector de Patio de Agua.

Otros de los costos o inversión inicial del proyecto que deben considerarse son: contratación de espacio para la realización de actividades (en los casos en que el espacio no se obtenga mediante alianzas), pauta en *El Coronadeño Hoy* en contraportada y media página interna, alquiler de sillas y mesas, alquiler de toldos, baterías sanitarias, seguridad privada, servicios públicos, iluminación, servicio de Internet inalámbrica, fabricación de un stand de la empresa para ferias, pago de comisión a vendedores de espacios y publicidad, gafetes y volantes (impresión y distribución), parqueo (cuando no se consoliden alianzas para proporcionarlo), personal de entretenimiento (que se buscará ad honórem), tarima, sonido y gastos de promoción (volanteo, costo interno de pauta en *El Coronadeño*, perifoneo).

Esta inversión se hace con el fin de generar ingresos para que la empresa crezca, por lo que el monto obtenido por la venta de espacios en la feria debe ser utilizado en reinversión, en la misma unidad de negocios.

A continuación se establece una estimación de costos iniciales, para considerar la eventual entrada a este negocio.

Tabla 15. Costos de inversión para unidad de negocio. Organización de eventos

Actividad o servicio	Descripción	Costos fijos	Costos variables
Pauta publicitaria	Pauta interna en <i>El Coronadeño Hoy</i> , contraportada y página	¢500.000 cada tres meses	
Encargado de la organización de eventos	Relacionista público, mercadólogo contratado por servicios profesionales para cada evento	¢1.500.000 cada tres meses	
Producción de eventos	Costo aproximado por evento, los costos de producción se desglosan en el cuadro siguiente		¢3.774.000
Servicios subcontratados	Diseño de materiales promocionales para el evento	¢100.000 cada tres meses	
Stand para ferias de <i>El Coronadeño Hoy</i>	Sistema aero. Sistema modular, que permite usar stands en diferentes alturas y ángulos ajustables. Consta de tres paneles impresos en lona full color montados en estructura metálica, con dos luces. El cliente debe agregar mobiliario.	¢1.050.000 una única vez	

Nota: No se consideran como costos fijos el alquiler de oficinas, las cargas sociales, el pago de servicios públicos ni transporte, pues estos servicios lo asume el *core bussiness*.

Comisión para vendedores de eventos	Estimado sobre la base de venta de cada stand a un precio supuesto de 250 000. Comisión del 25 % y presunción de venta total de 24 stands el primer año y 27 el segundo	24 80% 1 500 000 por evento 27 90% 1 687 500 por evento
-------------------------------------	---	--

Tabla 16. Costos de producción aproximados por evento

Producto y servicio	Descripción	Costo en colones
Alquiler de sillas y mesas	30 mesas, cada una para cuatro personas, 60 sillas. Incluye mantel y cubremantel del color	¢81.000
Dos toldos de 45 m2	Dos toldos de 45 m2 para un total de 90 m2. Nota: sumar un 50% más por segundo día	¢405.000
Baterías sanitarias	Precio por unidad por fin de semana. Sumar precio de transporte.	¢50.000

Dos oficiales de seguridad privada	Horario de 8 a. m. a 6 p. m. Precio por dos oficiales de seguridad privada por fin de semana	¢300.000
Servicios públicos	Electricidad y agua	¢50.000
Internet inalámbrico	Conexión temporal	¢30.000
Impresión de volantes	Impresión de 1.000 volantes en papel bond de 24 gramos, 5,5 x 4,25 pulgadas, full color	¢27.000
Tarima	Tarima para exteriores, para 10 o 15 personas, 6 x 9 metros. Alquiler por un día	¢416.000
Sonido	Parlantes y mezcladora. Dos horas, precio por día	¢30.000
Perifoneo	Costo por hora con cuña grabada	¢10.000
Total		¢3.274.000

Nota: No se consideran como gastos el alquiler de espacio, parqueo y entretenimiento, pues la estrategia contempla alianzas estratégicas para sufragar dichos costos.

Tabla 17: Inversión y ganancias para la realización de cuatro ferias al año, a dos años plazo

Período de Ejercicio	año 1	año 2
Ingresos:		
Ventas brutas	¢24.000.000,00	¢27.000.000,00
Ventas netas	¢24.000.000,00	¢27.000.000,00
Costo de las ventas		
Comisiones para vendedores de stands (25%)	¢6.000.000,00	¢6.750.000,00
Costo de las ventas	¢6.000.000,00	¢6.750.000,00
Ganancia (pérdida) bruta	¢18.000.000,00	¢20.250.000,00
Gastos:		
Profesional encargado de la organización de eventos contratado por un plazo de 3 meses, cuatro veces al año.	¢6.000.000,00	¢6.600.000,00
Subcontratación de servicios y productos para la producción de los eventos	¢400.000,00	¢440.000
Publicidad apalancada por la unidad de negocios de los medios de comunicación.	¢2.000.000,00	¢2.200.000,00
Alquileres, servicios y otros.	¢5.596.000,00	¢6.155.600,00
Total de gastos	¢13.996.000,00	¢15.395.600,00
Ingresos operativos netos	¢4.004.000,00	¢4.854.400,00

Ganancia (pérdida) neta	¢3.483.480,00	¢4.223.328,00
Consideraciones: Se plantea una meta de 80% de ventas el primer año (colocación de 24 stands a un precio de ¢250.000 cada uno). Para el segundo año se propone una meta de 90% de ventas (colocación de 27 stands a un precio de ¢250.000 cada uno). Se incluye el 13% de impuesto de ventas y se establece un 10% de aumento en los gastos para el segundo año.		

Punto de equilibrio: Para la unidad de negocios de organización de eventos se aplica la siguiente fórmula.

$$\begin{aligned}
 \text{P.E.} &= \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - (\text{Costos Variables} / \text{Ventas Totales})}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{P.E.} &= \frac{¢6.000.000}{1 - (¢13.996.000 / ¢24.000.000)}
 \end{aligned}$$

$$\text{P.E.} = ¢14.285.714$$

Esta unidad de negocios necesita vender en su primer año ¢14.285.714 para que opere sin pérdidas ni ganancias. Si las ventas del negocio están por encima de esta cifra se tendrá utilidades y por debajo de esta cifra se tendrá perdidas.

Al expresarlo en porcentaje, se tiene el siguiente detalle

$$\begin{aligned}
 \text{P.E. (\%)} &= \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Ventas totales-costos variables}} \times 100
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{P.E. (\%)} &= \frac{¢6.000.000}{\text{Ventas totales-costos variables}} \times 100
 \end{aligned}$$

¢24.000.000 – ¢13.996.000

P.E. (%) = 60%

De las ventas totales de este negocio un 60% es utilizado para el pago de los costos fijos y variables, y el restante 40% son las utilidades que obtiene la empresa.

Estrategias funcionales para competir en los mercados elegidos

Producto: Ofrecer un producto estacional, al menos cuatro veces al año, de gran aceptación en el público, diferente a cualquier otro servicio para pautar en la zona. Se utilizarán los atractivos de la zona, para crear valor a la oferta de ferias, por ejemplo su clima, el delicioso chorizo, las tortillas con queso famosas en la zona, la iglesia, excelentes carnicerías, paisajes, el serpentario y fincas lecheras.

Promoción: Apalancar la realización de los eventos con la difusión que se logre por medio del periódico *El Coronadeño Hoy*, además del uso de redes sociales, la página web y el volanteo. Se considera hacer gestión de prensa para difundir eventos en otros medios de comunicación, es decir, la preparación de material informativo (comunicados de prensa, audio, video) para diferentes medios, con el objetivo de que estos lo difundan en sus secciones de noticias, de forma gratuita.

En este punto, la empresa cumplirá con el artículo 9 del Código de Ética para profesionales de la Comunicación del Colegio de Periodistas, que establece que “no aceptar ni ofrecer retribuciones o gratificaciones de ninguna especie, de personas, empresas o instituciones que comprometan la independencia profesional.” (Tribunal de Honor y Ética del Colegio de Periodistas, 2012).

Esto porque, aunque esta nueva unidad de negocios y de medios impresos posee

independencia administrativa, comparte y debe respetar los valores de la organización.

Precio: Se ofrecerá un precio razonable por espacio de stand, que permita cubrir los costos y obtener utilidades.

Logística: Establecer alianzas estratégicas, principalmente las referidas al espacio de la actividad y uso del parqueo, subcontratar los servicios que la empresa no puede brindar directamente, conformar un equipo de ventas que se dedique exclusivamente a la venta de los espacios y la promoción de los eventos, para evitar el conflicto de intereses entre vendedores.

Habilidades estratégicas para una ventaja competitiva: La principal habilidad estratégica con la que cuenta la empresa es una plataforma promocional que se sustenta en la confianza y la trayectoria que tienen el dueño y el medio, así como la satisfacción que tienen sus clientes y anunciantes en los servicios que brinda actualmente. Esto se comprobó con las encuestas realizadas a 40 anunciantes, donde el 50% se dijo muy satisfecho con el servicio brindado actualmente por el medio y un 49% dijo sentirse satisfecho.

Se contará con la experiencia del director y dueño del periódico, Luis Rojas, quien es periodista especializado en la cobertura de deportes y tiene contactos clave que se usarían en la organización de eventos deportivos.

Considerando los aspectos antes señalados, se puede definir una serie de riesgos y oportunidades al implementar esta nueva unidad de negocios:

Riesgos

- Por tratarse de una modalidad nueva para los anunciantes del cantón, se corre el riesgo de que las empresas locales no encuentren inicialmente la

ventaja de participar en ferias.

- En cuanto a la organización de carreras de atletismo, se puede generar una competencia directa con otras actividades, debido a la organización de muchos eventos de este tipo, cada fin de semana. Las empresas de organización de eventos deportivos podrían verse atraídos a organizar estos eventos en Coronado, lo que sería una competencia directa.
- El clima impredecible y frío de Coronado puede representar un riesgo para la organización de eventos al aire libre.
- Ya que el negocio involucra una inversión inicial, con la que en este momento no se cuenta, el riesgo como en todo negocio es no compensar los gastos con utilidades.
- No recibir los permisos requeridos por parte de las instituciones de Gobierno, que el trámite resulte engorroso o no se reciba a tiempo, y que esto ponga en riesgo la realización del evento (como pasó con la Expomóvil a nivel nacional).
- Que los anunciantes no cuenten con la infraestructura necesaria para participar en las ferias o que encuentren en un inicio las tarifas excesivas.
- La falta de un socio estratégico, que aporte capital para esta nueva unidad de negocios, pondría en riesgo la ejecución de proyectos.

Probabilidades de éxito de esta nueva unidad de negocio

- Ofrecer un producto novedoso en la comunidad que no se ha explotado anteriormente, de forma sistemática en el cantón.
- Al ser una unidad de negocio respaldada por la trayectoria de otro proyecto empresarial que ha estado en el mercado por 18 años, *El Coronadeño Hoy*, la gente lo puede asociar con éxito, responsabilidad y otros valores importantes.
- Al encontrarse en una zona con arraigo a las costumbres y valores locales, las ferias pueden posicionarse como el entretenimiento que los habitantes buscan para los fines de semana. Recordemos que el cantón posee pocas

opciones de entretenimiento familiar o para jóvenes.

- Conforme se visualice o se constate el éxito de las ferias, se puede conseguir alianzas y eventuales socios para el negocio.
- La diversificación comercial del cantón brinda posibilidades de ferias temáticas.
- El establecimiento de barreras de entrada para competidores permitirá que esta nueva unidad de negocio deje de ser atractiva para otras empresas, que podrían buscar adueñarse de parte del mercado. En este sentido, se consideran como las dos principales barreras de entrada a la implementación por parte de la empresa las siguientes:
 - Economía de escala. El hecho de que se programe una serie de actividades al año y que se logre concretar alianzas con proveedores puede permitir a la empresa diluir gastos y bajar costos, lo que supondrá que la inversión por evento será más baja para esta empresa en relación con sus competidores.
 - Conocimiento de mercado y promoción. Dado que *El Coronadeño Hoy* ya cuenta con un conocimiento amplio del mercado, que involucra la cercanía, la confianza y la identificación con los anunciantes y una plataforma de difusión, quienes deseen ingresar a este mercado tendrán que enfrentar esta barrera con sus competidores.

5.2.2 Nueva unidad de negocios: Medios digitales

Mercados en que puede operar: Por tratarse de productos ubicados en la web, su mercado es sumamente amplio e ilimitado. Sin embargo, la empresa procurará competir con aquellos medios que se caractericen por ofrecer noticias nacionales y especialmente las referidas al quehacer de la comunidad de Coronado, con el fin de llegar no solo a residentes del cantón, sino también a personas que tengan relación con esta región, especialmente los que viven en otras partes del país o en el extranjero.

Para que esta unidad de negocios sea exitosa, se debe considerar que su proceso será más estratégico, ya que pasará de ser una adaptación del medio impreso en versiones digitales, a ser una unidad de negocios independiente, que se potenciará como negocio y brindará una oferta informativa elaborada especialmente para un medio digital. Se incursionará en contenido digital: notas y titulares redactados especialmente para la web, el uso de fotos y de videos, entre otros.

De la experiencia de conglomerados como el Grupo Nación y Teletica, se reconoce el valor que le ha generado a estas empresas contar con unidades de negocio dedicadas a darles proyección e independencia a estos productos.

De acuerdo con Zarnowsky (2013), anteriormente www.teletica.com solo se dedicaba a publicar las notas periodísticas que elaboraban los periodistas de Telenoticias. Ahora, ellos producen su propio contenido web y desarrollan toda una estrategia para publicitar productos y servicios en esta plataforma.

El Grupo Nación, por su parte, cuenta con equipos de trabajo para generar contenidos específicos para todas las plataformas web de sus medios de comunicación e impulsarlas por redes sociales.

Tanto *La Nación* como Teletica coinciden en que en el caso de los perfiles de Facebook y redes como Twitter deben ser usados para aumentar el tráfico a la página web, algo que no sucede actualmente en *El Coronadeño Hoy* y que debe implementarse.

Productos y servicios que va a ofrecer y no ofrecer: La idea es ofrecer más que una versión digital del medio impreso, sino también un sitio web que ofrezca una serie de servicios y producción informativa: búsqueda de ediciones anteriores o archivo, galerías fotográficas, venta de publicidad para clientes, suplementos

especiales, medición de audiencias, foros de discusión, videos relacionados. Esta página irá de la mano con una página de Facebook, Twitter e Instagram, en una estrategia relacionada.

Se ofrecerán páginas o sitios específicos para los eventos que realice la empresa durante el año y que tendrán un enlace directo con la página del periódico.

Solo se producirán los medios digitales de la empresa y no de terceros. En el caso de Facebook, se establecerán limitaciones para que los usuarios no lo utilicen descontroladamente para anunciar u ofrecer bienes y servicios a la comunidad. Los contenidos del Facebook serán completamente administrados por el medio.

Se desarrollará una aplicación para dispositivos móviles, para que los usuarios puedan acceder el contenido de la página directamente en su celular o tableta. “La aparición de la economía de las aplicaciones ha causado una nueva corriente de ingreso para los medios de comunicación y que, ante tarifas de publicidad muy bajas, se está convirtiendo en una opción muy atractiva.” (Arce, 2012, pp. 287-288)

Competencia: Al igual que su versión impresa, su competencia directa serán los periódicos regionales dirigidos a la comunidad de Coronado que tengan un sitio web desarrollado. No se pretenderá competir con medios nacionales ni con medios especializados en la web, cuyo contenido es ciento por ciento digital.

Nivel de integración vertical: La página de Facebook se utilizará para incentivar la visitación a la página web del periódico, a través de enlaces de las notas y fotografías. Posteriormente, se crearán otras cuentas en redes sociales, como Twitter e Instagram, que se utilizarán para el mismo fin.

En esta integración, la aplicación hecha para dispositivos móviles también se usará para promocionar la página web.

Nivel de inversión: Para desarrollar esta nueva unidad de negocios se debe considerar como inversión el pago de un funcionario a tiempo completo (encargado de adaptar contenido de versión impresa y generar nuevo especial para web, actualizar página y redes sociales), diseño y *hosting*, diseño de la aplicación para dispositivos móviles, equipo de cómputo, la adquisición de una tableta o teléfono inteligente (para fotos y videos digitales).

Por otra parte, los ingresos provendrán de la venta de publicidad en la plataforma en Internet y en la aplicación para dispositivos móviles. Debe considerarse que estos ingresos se obtendrán a mediano plazo, pues aunque la digitalización de los medios es una tendencia creciente y con gran potencial, aún no satisface las expectativas de ingresos a corto plazo.

(...) el problema es que dichas ediciones *on-line* pagan solo una pequeña parte del costo operativo de los grandes medios (...) el dinero todavía se encuentra anclado en el papel, de manera que en Europa, por ejemplo, por cada euro de publicidad que se recauda en una versión digital por término medio, su correspondiente tradicional ingresa nueve. (Alcácer, citado por Arce, 2012)

La adquisición de los activos aquí contemplada, puede beneficiar a las demás unidades de negocio, ya que podrán ser utilizados en varios procesos. Algunos de estos costos son inversiones que se deben realizar solo una vez.

A continuación se establece una estimación de costos iniciales para considerar la eventual entrada a este negocio.

Tabla 18. Costos de inversión para unidad de negocio Medios Digitales

Actividad o servicio	Descripción	Costos fijos	Costos variables
Página web	Diseño y colocación en la web	¢560.000 una única vez	
	Mantenimiento		¢75.000
Redactor de información para la página y redes sociales	Contratado a tiempo completo sobre base salarial de un bachiller universitario establecido por el Ministerio de Trabajo	¢500.000 por mes	
Aplicación para dispositivos móviles para lectura de noticias	Diseño de una aplicación para teléfonos móviles y tabletas, para la lectura de noticias	¢450.000 una única vez	
Computadora	Computadora marca Lenovo. Todo en uno de 21,5 pulgadas con Core i5, 500 GB, pantalla táctil, Windows 8 pro, 2 GB de video	¢489.000 una única vez	
Tableta o teléfono inteligente	iPad mini con pantalla de retina, WiFi	¢259.995 una única vez	
Encargada de unidad de negocio	Contratado tiempo completo	¢800.000 por mes	
Comisión para vendedores de eventos	Estimado sobre la base de venta de cada banner a un precio supuesto de 125 000. Comisión del 20 % y presunción de venta total de 14 banners el primer año y 14 el segundo		14 100% 1 750 000 por mes 14 100% 1 750 000 por mes

Tabla 19. Inversión y ganancias para unidad de negocios de medios digitales, a dos años plazo

Período de Ejercicio	año 1	año 2
Ingresos:		
Ventas brutas	¢21.000.000,00	¢21.000.000,00
Ventas netas	¢21.000.000,00	¢21.000.000,00
Costo de las ventas		
Comisiones para vendedores de publicidad (20%)	¢4.200.000,00	¢4.200.000,00
Costo de las ventas	¢4.200.000,00	¢4.200.000,00

Ganancia (pérdida) bruta	¢16.800.000,00	¢16.800.000,00
Gastos:		
Servicios (profesionales y subcontrataciones)	¢12.560.000,00	¢13.816.000,00
Compra de activos	¢748.995	
Mantenimiento del sitio	¢900.000,00	¢990.000,00
Total de gastos	¢13.758.995,00	¢14.806.000,00
Ingresos operativos netos	¢3.041.005,00	¢1.994.000,00
Ganancia (pérdida) neta	¢2.645.674,35	¢1.734.780,00

Consideraciones: Se plantea una meta de 14 banners vendidos para el primer año, lo que representa un 100% de ventas, para el segundo año se prevee mantener el mismo comportamiento de ventas y un aumento del 10% en gastos. Se incluye el 13% de impuesto de ventas.

Punto de equilibrio: Para la unidad de negocios medios digitales se aplica la siguiente fórmula.

$$P.E. = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - (\text{Costos Variables} / \text{Ventas Totales})}$$

$$P.E = \frac{¢4.200.000}{1 - (¢13.758.995 / ¢21.000.000)}$$

$$P.E = ¢6.461.538$$

Esta unidad de negocios necesita vender en su primer año ¢6.461.538 para que opere sin pérdidas ni ganancias. Si las ventas del negocio están por encima de esta cifra se tendrá utilidades y por debajo de esta cifra se tendrá perdidas.

Al expresarlo en porcentaje, se tiene el siguiente detalle

$$\text{P. E. (\%)} = \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Ventas totales-costos variables}} \times 100$$

$$\text{P. E. (\%)} = \frac{\text{¢4.200.000}}{\text{¢21.000.000} - \text{¢13.758.995}} \times 100$$

$$\text{P. E. (\%)} = 58\%$$

De las ventas totales de este negocio un 58% es utilizado para el pago de los costos fijos y variables y el restante 42% son las utilidades que obtiene la empresa.

Estrategias funcionales para competir en los mercados elegidos

Producto: los medios digitales están también dirigidos a un segmento de público, no cubierto por la versión impresa del periódico, que vive en el extranjero y que busca información referente al cantón de Coronado. Igualmente, se atraerá a no lectores o personas que no viven en el cantón.

En el caso de la página web, no se trata de un producto nuevo, pues el medio ya cuenta con una página en la Internet, pero se propone una renovación y reorientación del mismo, así como ofrecer servicios adicionales a los que hasta el momento brinda.

Promoción: La página de Facebook será optimizada para generar tráfico de lectores hacia la página del periódico, así como darle un carácter informativo y de

interacción con los lectores, permitiéndoles discutir noticias, canalizar inquietudes y responder a preguntas del medio en específico. La aplicación para dispositivos móviles se presenta como un producto nuevo para la empresa y de utilidad para potenciar esta unidad de negocio.

Como se analizó en los datos demográficos obtenidos de Coronado, se trata de un cantón con una proporción importante de personas jóvenes (más de un 35% tiene entre 10 y 29 años), que se sienten cada vez más atraídos por las nuevas tecnologías, en lugar de los medios impresos. Por eso, será esencial atraer a esta población a las redes sociales del medio.

Para ello se utilizará estrategias sostenidas, para fomentar la participación. Por ejemplo, se hará rifas en Facebook de productos promocionales, cenas y otros servicios que se obtienen por canje de los anunciantes. Esta participación se realizaría mediante *hashtags* o menciones en Twitter y *likes* en Facebook, así como compartiendo o comentando informaciones del medio en su perfil.

Se tiene como objetivo la generación de contenido más atractivo para esta población, incorporando en las actualizaciones diarias de información notas curiosas, galerías de fotos, videos y participación de los usuarios enviando contenido. Se fomentará que las personas externen sus opiniones o hagan sus reportes sobre diferentes situaciones, utilizando las redes sociales.

Logística: Al ser una unidad de negocio basada en medios digitales, representa una logística más sencilla que si se tratara de un medio escrito. Por ejemplo, no se requiere transporte para distribución, se puede realizar mediante teletrabajo y, a pesar de que se debe actualizar constantemente, se trata de un solo diseño que se somete a pequeñas modificaciones conforme pasa el tiempo.

Se maximizarán los recursos propios de la era digital, que suponen una menor inversión de tiempo, recursos materiales para hacer llegar el producto a su

mercado. Se parte del hecho de que se trata de un insumo informativo con el que se cuenta para la versión impresa, pero que se puede utilizar en la web conforme se recolecta a lo largo del mes. Las actualizaciones diarias son mucho más pequeñas que las notas en la edición impresa.

Habilidades estratégicas para una ventaja competitiva: El medio cuenta actualmente con lectores y anunciantes fieles e interesados en buscar nuevas maneras de informarse y pautar sus anuncios. Además, partimos del principio de “pertenencia”, que hará a los electores interesarse en la presencia del medio en la web, por el carácter local de su información.

Ciertamente, el negocio basado en la publicidad en medios digitales tiene un margen de rentabilidad menor a otros negocios; sin embargo, la idea de realizar una propuesta en este sector se basa en la flexibilidad que representa la barrera de entrada a este mercado, así como el hecho de que es un medio que puede generar gran proyección a los demás negocios de la empresa, donde se vislumbran oportunidades a futuro.

Para desarrollar esta unidad de negocios, será fundamental una visión estratégica en el tema de los medios digitales, por lo que se propone que este reto sea asumido por un socio de la empresa. Como se mencionó anteriormente, el dueño y director del medio *El Coronadeño* tiene interés de incorporar a una colega como socia. Esta persona vendría a darle independencia a esta unidad y podría realizar un trabajo de planeamiento estratégico específico, para potenciar esta área de negocios.

Se estudian los siguientes riesgos, a la hora de implementar esta nueva unidad de negocios.

Riesgos

- Los vertiginosos cambios que suceden en la tecnología pueden provocar que los medios digitales adquieran valor o que lo reduzcan.
- Las constantes amenazas en seguridad informática generan vulnerabilidad en un medio digital.
- Existe el riesgo de un decrecimiento de la publicidad digital, o que esta no crezca de la forma esperada.

Oportunidades

- Los medios digitales generan nuevas oportunidades de publicidad para anunciantes, desde páginas web hasta aplicaciones para dispositivos móviles.
- El mercado tiene potencial de evolucionar a formas novedosas de publicidad o generación de ingresos.
- Existe una tendencia al crecimiento en el uso de dispositivos móviles, como una forma que condensa todos los tipos de comunicación.

5.2.3 Nueva unidad de negocios: Mercadeo directo o BTL

Mercado en el que operará: El mercado de la publicidad y el mercadeo es bastante amplio, puesto que existe una gran cantidad de competidores. Si bien se ofrecen productos similares, también existen productos complementarios y otros muy especializados. Por lo tanto, la empresa se ubicará en el mercado de los promocionales, que sean de mayor interés y utilidad para los habitantes de Coronado. Todos los productos de esta unidad de negocio tendrán carácter local.

Productos y servicios. Se propone el desarrollo de los siguientes productos:

Coleccionables: Tal como se comprobó con la realización del estudio a lectores

de esta investigación, los habitantes del cantón se interesan por los temas históricos y rasgos únicos del cantón. Les llama la atención la historia, los paisajes, los personajes, la gente, las actividades turísticas y agrícolas que se dan en Coronado. Los coleccionables vendrán a satisfacer esta necesidad.

Este producto surge de las recomendaciones que los lectores dan para que *El Coronadeño* genere novedades a los clientes. Además, se considera importante rescatar la experiencia que ha tenido el Grupo Nación en la comercialización de estos productos.

El Grupo Nación ha tenido éxito colocando productos coleccionables bajo diferentes temáticas, a través de sus agencias de distribución en todo el país, e incluso a través del portal www.micompra.co.cr.

Por ejemplo, algunos de los productos son colecciones sobre escritores como Agatha Christie y literatura como *Los cuentos de mi tía Panchita*. Además, hay productos para niños como *Animales de la granja*, la película *Río II* y *Monsters INC.*, productos de Nickelodeon y otros para adultos sobre pasatiempos, como bordado en punto de cruz, fotografía, cocina, basquetbol y autos a escala.

Al poner en práctica una estrategia similar a la del Grupo Nación, esta unidad de negocios podría verse beneficiada, al aprovechar la plataforma de difusión de sus medios de comunicación para la promoción y la plataforma de distribución, utilizando los mismos puntos de venta.

Algunas ideas de productos que se pueden desarrollar en esta categoría son:

Colección “Paisajes de Coronado”: una serie de fotografías de lugares característicos del cantón, como su iglesia, las lecherías, los paisajes y los cultivos agrícolas.

Rompecabezas en 3D: mediante la venta de piezas coleccionables, los clientes pueden construir símbolos de la comunidad, como la Iglesia de Coronado.

Uruguay de Coronado: fichas de los jugadores más sobresalientes en la historia del equipo.

En otra área de productos BLT, se manejan ideas como:

Colección de souvenirs: una línea de recuerdos del cantón, como postales, llaveros, calcomanías para el carro, que no solo los puedan adquirir los coronadeños, sino también los turistas que llegan a la zona.

Cuponeras de descuentos: Gracias a las buenas relaciones que *El Coronadeño* tiene con el comercio local y los anunciantes, se les propondrá participar en cuponeras de descuentos, para complementar suplementos que ya se elaboran en fechas como el Día de la Madre y la Navidad. Las cuponeras serían temáticas o por épocas, donde los negocios locales ofrecerán promociones y descuentos de todo tipo.

Estas cuponeras también se realizarán con motivo de las ferias, para ofrecer descuentos con los participantes del evento y otros comercios interesados.

Del análisis de estrategias de los conglomerados de medios se identificó un auge de los negocios orientados a brindar descuentos y promociones al público, mediante alianzas con comercios. Se trata de las plataformas digitales de Yuplon.com, del Grupo Nación, y Titicupon.com, de Repretel.

Consideramos que esta es una clara oportunidad de negocios para *El Coronadeño Hoy*, sin embargo, es más viable desarrollar una estructura más tradicional en el medio impreso, que se soporte mejor en las fortalezas de la empresa. Además, el mercado que se pretende cubrir es local, por lo que una plataforma de Internet no

sería aprovechada en su totalidad.

Fascículos educativos y culturales: Estos productos se realizarán en alianza con expertos en la formulación de materiales educativos y didácticos. Se propone en esta categoría ofrecer fascículos con una periodicidad que vaya de mensual a bimensual, sobre las riquezas de Coronado, con los fascículos de diferentes tópicos, como la historia de Coronado, símbolos patrios y del cantón, arquitectura gótica y la Iglesia de Coronado, y los artistas coronadeños.

Se trata de fascículos impresos, full color, de un tamaño y extensión por definirse.

Competencia: Por tratarse de productos dirigidos principalmente al público adulto y adulto mayor, no se encuentra un competidor directo, más aún porque se trata de productos con carácter local. Se debe competir con empresas que ofrezcan productos similares en el tema de recuerdos y souvenirs del cantón.

Se evitará competir con el Grupo Nación, cuyos productos coleccionables llegan a todo el país, tienen una fuerte red de distribución y abarcan una amplia gama de temas.

Tampoco se competirá con productos coleccionables que salgan por temporadas y que abarquen la atención general del público, por ejemplo el álbum o coleccionables de eventos deportivos, como las olimpiadas y mundiales de fútbol.

Integración vertical: En esta unidad de negocio se utilizará la red de distribución con la que ya cuenta el periódico *El Coronadeño* y que incluye alrededor de 54 negocios comerciales que venden el periódico. El objetivo sería colocar estos nuevos productos en esos mismos puntos de venta, manteniendo como propuesta inicial el mismo margen de ganancia del periódico, que es un 60% del valor de la venta.

Cabe resaltar que la fuerza de ventas de este periódico regional les ofrecerá a los clientes actuales y a los potenciales la opción de patrocinio y pauta en los diferentes productos de esta unidad de negocio.

Nivel de inversión: La inversión inicial para esta unidad de negocio incluye la contratación de un mercadólogo a tiempo completo, encargado de esta unidad de negocios, porcentaje de comisión para vendedores sobre ventas, impresión de tarjetas postales, impresión de fotografías en alta calidad, elaboración de material promocional, textos para los fascículos, empaque de productos, góndolas, impresión de cuponeras y pauta para difundir estos productos en *El Coronadeño*.

Se estima que los ingresos de este negocio están en la venta de espacios en las cuponeras, el patrocinio de fascículos y la venta de productos promocionales.

Se estima que esta unidad de negocio no generaría un crecimiento significativo en la empresa, pero se vislumbra que tendría cierto potencial. Además, esto representaría la mayor presencia de la marca en el cantón.

Una gran parte de los costos se asumirán mediante alianzas, lo cual podría significar un margen de ganancias menor para la empresa.

Tabla 20. Costos de inversión para unidad de negocios BTL

Producto y servicio	Descripción	Costo en colones
Mercadólogo	Encargado de la colocación y comercialización de productos en locales interesados. Contratado medio tiempo sobre base salarial de un bachiller universitario establecido por el Ministerio de Trabajo	¢250.000
Postales con fotografías de Coronado	Fotografías impresas estilo postal, de 5 x 7 pulgadas, impresión full color a dos caras con barniz UV. Precio por 1.000 unidades	¢138.073

Rompecabezas	Rompecabezas 2D con fotografías del cantón, la Iglesia, entre otros. Precio por 100 unidades. Impresos en papel resistente, preensamblados, bolsa plástica, con soporte de cartulina, con copia por separado de la imagen	¢370.617
Productos promocionales para el Uruguay FC	Estuche para iPhone 5, silicón, con logo impreso en el reverso. precio por unidad, 100 unidades.	¢144.781
	Gorras	¢212.420
	Figura antiestrés, vaca con bola de fútbol, precio por unidad, si se producen 150	¢216.333
	Paño con logo bordado tamaño 15 x 18 pulgadas, precio por unidad si se producen 216 unidades	¢550.592
	Bolso de almuerzo, precio por unidad	¢282.295
	Cobertura para iPad	¢275.307
Souvenirs sobre Coronado	Tarjetas postales 4 x 6 pulgadas, dos caras con barniz UV, precio por 1.000 unidades	¢86.645
	Lapiceros con adorno de figura de vaca en la tapa, precio por unidad si se producen 150	¢125.775
	Llavero en forma de gallina, antiestrés, precio por unidad si se manda a producir 150 unidades	¢155.961
	Llaveros en forma de vaca con logo impreso, antiestrés, precio por unidad si se producen 150 unidades	¢163.507
	Llavero con tira de nylon impresa con logo, precio por unidad si se producen 2.500	¢838.500
	Taza de café viajera, con tapa, impresa, precio por unidad, si se producen 150	¢410.026
	Nota: Se presenta una serie de productos que pueden entrar como base para la nueva unidad de negocio. Quedará a criterio de la empresa cuáles de ellos se elaboren. Con respecto a los fascículos educativos, no se proyecta una inversión inicial, pues se prevé que se elaboren a partir de una alianza estratégica con Eduvisión.	

Tabla 21. Inversión y ganancias para unidad de negocios de BTL, a dos años plazo

Período de ejercicio	año 1		año 2	
Ingresos:				
Ventas brutas		ϕ13.874.584,00		ϕ23.856.626,40
Menos: devoluciones (10%)		ϕ1.387.458,40		ϕ2.385.662,64
Ventas netas		ϕ12.487.125,60		ϕ21.470.963,76
Costo de las ventas				
Comisiones para locales (15%)	ϕ1.873.068,84		ϕ3.220.644,56	
Costo de las ventas		ϕ1.873.068,84		ϕ3.220.644,56
Ganancia (pérdida) bruta		ϕ10.614.056,76		ϕ18.250.319,20
Gastos:				
Impresión de postales con fotografías (1000 und)	ϕ276.146,00		ϕ579.906,60	
Impresión de rompecabezas (200 und)	ϕ1.482.468,00		ϕ3.113.182,80	
Estuches iphone Uruguay FC (100 und)	ϕ289.562,00		ϕ608.080,20	
Gorras Uruguay FC (100 und)	ϕ424.840,00		ϕ892.164,00	
Figuras antiestress vaca con balón FC Uruguay (150 und)	ϕ432.000,00		ϕ907.200,00	
Llavero de vaca (150 und)	ϕ327.014,00		ϕ686.729,40	
Postcards Coronado (1000 und)	ϕ173.290,00		ϕ363.909,00	
Tazas de viaje Coronado	ϕ820.050,00		ϕ1.722.105,00	
Llaveros forma gallina Coronado (150 und)	ϕ311.922,00		ϕ655.036,20	
Salario de funcionario 1/2 tiempo	ϕ2.400.000,00		ϕ2.400.000,00	
Total de gastos		ϕ6.937.292,00		ϕ11.928.313,20
Ingresos operativos netos		ϕ3.676.764,76		ϕ6.322.006,00
Ganancia (pérdida) neta		ϕ3.198.785,34		ϕ5.500.145,22

Consideraciones: Para el primer año se apuesta a una producción mínima de artículos promocionales, que es la que permiten los proveedores. Además se establece una utilidad sobre el precio de producción del 50% en el mercado, así como una comisión a los locales de un 15% sobre la venta de cada uno de los artículos promocionales. Se establece una devolución del 10% sobre la totalidad de la mercadería producida. Para el segundo año se buscaría duplicar la producción de artículos promocionales partiendo de un aumento en los costos del 10%. Se aplicó el pago del 13% del impuesto sobre las ventas.

Punto de equilibrio: Para el primer año se está contemplando una producción en total de 3.150 productos promocionales, que costarán fabricar ϕ6.937.292 millones. Eso nos da un costo unitario promedio de ϕ2.202 por unidad.

Se pretende obtener utilidad sobre cada producto de un 50%. Aplicamos la siguiente formula para conocer cuál es la cantidad de productos que nos permitirán alcanzar un punto de equilibrio.

Los costos fijos de esta categoría para el primer año son de ¢1.873.068.

P. E. = Costes fijos/margen por producto

El margen de producto para esta unidad de negocios sería

Margen= precio de venta-coste variable

Margen = ¢4.404-¢2.202

Margen=¢2.202

P. E.= ¢1.873.068/¢2.202

P. E.= 850,62 unidades

Es decir, que esta unidad de negocios encontrará el equilibrio vendiendo 850,62 unidades en total. Para el primer año se tiene proyectadas 2.835 unidades (3.150 menos el 10% de devoluciones). Es decir, que se sobrepasaría levemente el punto de equilibrio. Para el segundo año se tiene previsto vender el doble de unidades aplicando además un 10% de aumento en los precios.

Es importante resaltar que se trata de un promedio ya que los 3.150 productos iniciales serán de diferentes categorías y se venderán a diferentes precios según el tipo de producto.

Estrategias funcionales para competir en los mercados elegidos

Producto: Debe ser un producto novedoso en el mercado local, muy conectado con la idiosincrasia y valores de los habitantes de Coronado. Partimos del hecho de que se trata de productos de interés para los lectores, ya que responden a sus expectativas sobre nuevos productos. Los anunciantes igualmente buscan nuevas formas de tener presencia en la comunidad y consideran los descuentos o cupones como una alternativa.

Promoción: Para promocionar estos nuevos productos, se cuenta con la plataforma mediática de *El Coronadeño*. Se utilizará la pauta en el medio escrito y presencia en la página de seguidores en Facebook y otras redes sociales. Se incluye, además, la elaboración de góndolas para promoción en el punto de venta. Adicionalmente a la promoción local, se realizará la gestión de prensa en otros medios, para el lanzamiento de productos específicos, como los coleccionables sobre la Iglesia de Coronado.

Logística: Se utilizará la misma red de distribución actual del periódico, que incluye 54 puntos de venta, para la colocación de estos artículos. En el caso de las cuponerías, estas se distribuirán en los suplementos especiales que realiza el periódico con motivo de fechas especiales y temáticas. Estos cupones se distribuirán entre las personas que participen en las ferias o eventos que realice la compañía.

Habilidades estratégicas para una ventaja competitiva: Parte importante del éxito de esta unidad de negocio serán las alianzas estratégicas que pueda desarrollar la empresa con instituciones presentes en la comunidad, como la editorial Eduvisión, orientada a fortalecer todos los aprendizajes en niños y adolescentes, con materiales didácticos elaborados por expertos en diferentes temas, con presencia incluso internacional.

Se plantea esta alianza en el caso específico de los fascículos sobre las riquezas del cantón. Se propone que sea esta empresa la que asuma procesos como el diseño del material, el manejo de los textos en lenguaje comprensible y la impresión de los mismos. *El Coronadeño* se encargará de la comercialización del producto, su difusión y participación en la construcción del contenido.

El conocimiento del mercado local en materia informativa y de gustos de los habitantes permitirá definir los temas de más interés para los lectores.

Riesgos

- Que el producto no sea lo suficientemente novedoso para atraer a los lectores y compradores.
- Que los anunciantes no encuentren el potencial de pautar o patrocinar un producto de este tipo.
- Que los negocios locales no se sientan motivados a ofrecer descuentos en una cuponera, al ser una forma nueva de anunciarse y generar tráfico en sus negocios.
- Que los usuarios no se sientan atraídos y no utilicen sus cupones de descuento en los locales.
- Que no se concreten alianzas estratégicas esenciales para el éxito del negocio.

Posibilidades de éxito

- Los productos estarán desarrollados bajo un criterio de idiosincrasia local, lo que les atraerá, al igual que sucede con el periódico *El Coronadeño Hoy*.
- Que los puntos de venta se sientan atraídos a la novedad de los productos y promuevan la venta.
- El atractivo turístico de Coronado crece con el tiempo, para turistas nacionales y extranjeros, que gustan de llevarse un recuerdo local, que el

rescate de valores de la zona, como sus paisajes y su Iglesia.

- La Iglesia de Coronado es la única en el país con el estilo arquitectónico neogótico francés, que la hace un atractivo nacional. Los visitantes desean llevarse un recuerdo de ella a sus hogares.
- El equipo Club Sport Uruguay se posiciona como un equipo gustado en la primera división.

5.2.4 Unidad de negocios actual: Medios de comunicación impresos

Mercado en el que se desea incursionar: El mercado de los medios se caracteriza por tener productos con una oferta principalmente informativa, asociado en conjunto con pauta publicitaria, de venta de productos y servicios. Pueden tener una cobertura nacional o, en este caso, local.

Productos: *El Coronadeño Hoy* y suplementos comerciales. Se debe aclarar que estos productos forman parte, actualmente, de la oferta de la empresa; sin embargo, se desea identificarlos como una unidad de negocios por potenciar, específicamente en el caso de los suplementos comerciales.

En este momento, el periódico edita cuatro suplementos comerciales durante el año: Día de la Madre, Navidad, restaurantes y servicios de alimentación, y una guía rápida de centros educativos.

El objetivo es mejorar los suplementos existentes y promover algunos nuevos, con temas como vivienda y construcción, salud, mascotas y desarrollar una guía de centros educativos más completa, con recomendaciones educativas y la incorporación de información sobre educación formal, no formal (clases de arte y oficios) y educación técnica.

Se propone diversificar la oferta de la pauta dentro del periódico, al añadir una sección mensual de clasificados, para ofrecer productos y servicios, y además

desarrollar la opción de publirreportajes, para venderlos a anunciantes o utilizarlos como incentivo de compra de espacios publicitarios.

Con cuáles competidores competir y a cuáles evitar: Como se señaló sobre el periódico y los suplementos, la competencia más directa es el periódico Gente, que se distribuye también en Coronado, que produce suplementos y que presenta una ventaja competitiva, por ser gratuito.

Además, se compite indirectamente con medios diarios de cobertura nacional, como *La Teja*, *La Nación*, *Diario Extra* y *La Prensa Libre*. Sin embargo, no es de interés de la empresa disputar el mercado con estos medios, sino aprovechar un nicho que requiere la información local.

Integración vertical: En el caso de los suplementos se aprovechan todos los recursos existentes en la producción del periódico, tales como recurso humano, equipo y fuerza de ventas de publicidad.

Nivel de inversión: El costo de inversión radica básicamente en la impresión de los nuevos productos, por medio de servicios subcontratados; sin embargo, los ingresos por publicidad deben ser suficientes para cubrir dicha inversión y generar ganancias.

Los ingresos por publicidad de estos nuevos productos deben compensar el costo de impresión de las páginas adicionales, dejando al menos un margen de utilidad similar al que se obtiene actualmente con el periódico mensual.

Tabla 22. Costos de inversión aproximados para suplementos comerciales

Producto y servicio	Descripción	Costo en colones
Suplementos comerciales	Se propone suplementos comerciales por recomendación de empresa de impresión, aumentando cantidad de páginas del periódico, y no como un producto separado	
	Precio por ocho páginas adicionales al foliaje tradicional del periódico (32 págs.)	¢225.836
	Precio por 16 páginas adicionales al foliaje del periódico (32 págs.)	¢366.145

Tabla 23. Inversión y ganancias para unidad de negocios medios impresos, a dos años plazo

Período de ejercicio	año 1	año 2
Ingresos:		
Ventas brutas	¢6.480.000,00	¢8.100.000,00
Ventas netas	¢6.480.000,00	¢8.100.000,00
Costo de las ventas		
Comisiones para vendedores de publicidad (25%)	¢1.620.000,00	¢2.025.000,00
Costo de las ventas	¢1.620.000,00	¢2.025.000,00
Ganancia (pérdida) bruta	¢4.860.000,00	¢6.075.000,00
Gastos:		
Impresión de cuatro suplementos al año, cada uno de ocho págs. Adicionales para un total de 32 páginas adicionales para el primer año	¢903.344,00	¢1.043.653,00
Total de gastos	¢903.344,00	¢0,00
Ingresos operativos netos	¢3.956.656,00	¢5.031.347,00
Ganancia (pérdida) neta	¢3.442.290,72	¢4.377.271,89

Consideraciones: Se plantea una meta de cuatro suplementos al año (cada tres meses). En el primer año se establece la impresión de cuatro suplementos, de ocho páginas adicionales a la edición tradicional. Para cada uno se busca la colocación de la contraportada, tres medias páginas y tres cuartos de página o cintillos, para un total de venta por suplemento de ¢1.620.000 según la tarifa actual, con un pago de comisión a vendedores del 25% del costo de cada anuncio. Para el segundo año se propone la misma meta de ventas; sin embargo, con un suplemento de 16 páginas en lugar de ocho, para el que se supone duplicar las ventas de publicidad (solo en uno de los suplementos). Esta meta se irá aumentando en el tercer año.

Al ver el modelo de ingresos y gastos propuesto, se comprueba que esta unidad de diversificación relacionada (medios impresos y suplementos) representa márgenes de ganancia superiores, desde el primer año.

La ventaja que se nota desde el primer momento es la transferencia de capacidades y el poder compartir gastos, en el sentido de que no se aumentan significativamente los costos de operación, al utilizarse el mismo personal de ventas que se maneja para la edición tradicional del periódico.

En el caso de la unidad de negocios de suplementos comerciales, vamos a aplicar la siguiente fórmula de punto de equilibrio en valor:

$$P. E. = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - (\text{Costos variables/ventas totales})}$$

Entonces, para esta unidad de negocio el punto de equilibrio se calcula así

$$P. E. = \frac{\text{¢1.620.000,00}}{1 - (\text{¢903.344 / ¢6.480.000,00})}$$

$$P. E. = \text{¢1.882.407}$$

Este resultado se interpreta como que esta unidad de negocios necesita vender en su primer año ¢1.882.407 para que opere sin pérdidas ni ganancias. Si las ventas del negocio están por encima de esta cifra se tendrá utilidades y por debajo de esta cifra se tendrá pérdidas.

Si lo expresamos en porcentaje, para conocer cuál debe ser el monto destinado para pagar costos fijos y variables y cuál será el porcentaje de utilidades, se calcula de la siguiente forma:

$$\text{P. E. (\%)} = \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Ventas totales-costos variables}} \times 100$$

$$\text{P. E. (\%)} = \frac{\text{¢1.620.000}}{\text{¢6.480.000- ¢903.344}} \times 100$$

$$\text{P. E. (\%)} = 29,04\%$$

De las ventas totales de este negocio un 29,04% es utilizado para el pago de los costos fijos y variables y el restante 70,96% son las utilidades que obtiene la empresa, convirtiendo a este negocio en sumamente rentable.

Tomando en cuenta que para el segundo año se pretende aumentar el foliaje de algunos suplementos y aumentar los espacios publicitarios para la venta, el negocio sería aún más rentable, dejando márgenes superiores al 70%, ya que estaríamos partiendo de unos costos variables y fijos solo un poco superior.

Estrategias funcionales para competir en los mercados elegidos

Productos: En el caso del medio *El Coronadeño Hoy*, se trata del producto estrella de la empresa, por tener en el mercado una vigencia y posicionamiento de casi 18 años. Cuenta con el apoyo y la confianza de un grupo importante de anunciantes, que en las dos ediciones analizadas rondaron los 50 espacios publicitarios pagados.

Se trata de un producto mensual, que circula en el cantón de Coronado y en comunidades aledañas, como Moravia y Guadalupe, con un tiraje de 5 mil ejemplares, en edición full color y papel periódico impreso en el Grupo Nación.

Por otra parte, los suplementos, clasificados y publlirreportajes son productos complementarios al periódico, que se incorporan dentro del periódico. Su periodicidad es variable, dependiendo del cronograma y la demanda de pauta publicitaria. Se estipula un aproximado de seis suplementos anuales, los clasificados serán mensuales y los publlirreportajes por demanda de los anunciantes. Estos productos serán full color.

Precio: El periódico tiene un precio actual de ¢175, que por el momento se recomienda no aumentar y es considerado en este momento como aceptable por la mayoría de los 100 lectores consultados en el estudio.

Por otra parte, los suplementos y clasificados no tendrán costo adicional para el lector del periódico, pero sí para el anunciante.

Promoción: El periódico es el medio que centraliza todos los demás productos. Como un adicional a la promoción hecha por la fuerza de ventas y en el punto de venta, se debe generar un mayor esfuerzo de promoción en su versión digital, la página de Facebook y las redes sociales. Se parte del hecho de que la promoción se hace de forma correlacional entre la plataforma del medio escrito, la página web y las redes sociales, es decir, que todas se promocionan entre sí.

Logística: Se aprovechará la misma plataforma logística con la que ya se cuenta para producir, comercializar y distribuir el periódico, lo cual favorecerá el ahorro de tiempo y costos, pero aumentará los ingresos.

Habilidades estratégicas para una ventaja competitiva: Como principal habilidad,

se establece el haber identificado un nicho de mercado regional, que además está dispuesto a contar con nuevas alternativas para anunciar sus productos y servicios. La estrategia de venta publicitaria se enfoca en atraer anunciantes de todo tipo y tamaño, ofreciendo tarifas especiales al comercio local.

Otra habilidad estratégica es el desarrollo de un activo intangible o reputación positiva del medio y su dueño.

Al analizar esta propuesta, establecemos los siguientes riesgos y posibilidades de éxito para esta unidad de negocio:

Riesgos:

- Mucha competencia indirecta podría generar poco interés en nuestros productos.
- Los locales podrían limitarse a dejarse el producto y no realizar promoción en el punto de venta, para la colocación de los nuevos productos.
- Los costos de producción de artículos de esta unidad pueden encarecerse por factores macroeconómicos, como el aumento en el tipo de cambio.
- Que la empresa con la que se propone crear una alianza estratégica, no se sienta atraída a la propuesta de un negocio en conjunto.

Posibilidades de éxito

- Las ventas del periódico pueden subir, apalancadas en el gusto de los lectores por coleccionar estos nuevos productos.
- El posicionamiento turístico de Coronado, que atrae cada vez a más personas interesadas en el turismo rural.
- Los productos que se ofrecen en esta categoría son novedosos en el mercado local.

Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

- Las empresas que desarrollan un solo negocio, si bien cuentan con la ventaja de especializarse en la elaboración de un solo producto y conocer a fondo su mercado, presentan ciertas desventajas, ya que pueden perder oportunidades de crear valor y disminuir el riesgo. De ahí que incluir cierto grado de diversificación sea una oportunidad para transferir competencias y capacidades a nuevos negocios, agregar valor a sus clientes y ventajas competitivas al ampliar su actual negocio, entre otros.
- Ciertamente, la diversificación puede ser una ventaja para la empresa; sin embargo, se deben considerar los riesgos de una diversificación no planeada. Conforme una empresa incursiona en más negocios, la dificultad de mantener el conocimiento del mercado de cada uno de ellos aumenta, además del reto que implica para la gerencia general. Además, los costos burocráticos aumentan.
- Si bien por lo general la empresa lidera el proceso de diversificación, no necesariamente debe ser un proceso en solitario. Las compañías pueden optar por alianzas estratégicas, que se constituyen en una ventaja y permiten disminuir los costos de inversión inicial.
- En cuanto al análisis de los conglomerados de medios de comunicación, se encuentra que el Grupo Nación y Teletica son las empresas con mayor antigüedad, conformadas principalmente por capital costarricense, mientras que Repretel, como corporación, es una empresa relativamente nueva, perteneciente a un conglomerado de capital mexicano.

- El Grupo Nación es la empresa que ha presentado mayor crecimiento y ha apostado más a la estrategia empresarial de un conglomerado de negocios y productos, mientras que Teletica ha consolidado su producto estrella, el canal 7, y fue recientemente que dio los primeros pasos para constituirse en una empresa con varios negocios. Repretel se constituyó desde el principio como un grupo de medios, por lo no se evidencia tan claramente su evolución en el mercado de medios nacional.
- Si bien las tres empresas pueden ser clasificadas con un nivel bajo de diversificación, según la teoría analizada, el análisis evidencia que el Grupo Nación es la empresa que ha más implementado una estrategia de diversificación, tanto horizontal como vertical y no relacionada. De las tres es la primera que inició con esta tendencia de buscar otros negocios relacionados con su actividad principal.
- Mientras las dos empresas de medios televisivos apuestan a la diversificación, con el fin de generar sinergias, *La Nación* implementa esta estrategia buscando rentabilidad y una forma de compensar la caída en los niveles de lectura de la población. En ese sentido, existe un interés en los tres grupos de medios en generar alianzas estratégicas y utilizar plataformas comunes, que les generen dinero.
- No cabe duda de que el hecho de contar con medios consolidados que son, además, espacios publicitarios posicionados, les ha permitido a las empresas impulsar sus nuevos negocios mediante publicidad y sinergias.
- Otra de las ventajas que ofrece la estrategia de diversificación en estos conglomerados mediáticos es la posibilidad de ofrecer a los clientes diferentes plataformas para llegar a sus audiencias, a modo de paquetes, que incluyen medios masivos y los que permiten publicidad BTL (*below the line*) o formas de llegar a públicos más segmentados.

- De acuerdo con la teoría, entre las consideraciones que estos medios evaluaron está que las barreras de entrada disminuyen significativamente y son más favorables para ingresar a nuevos negocios relacionados, por cuanto tienen plataformas y estructuras que los apoyan. Esto es contrario a lo que supondría la entrada de un medio nuevo a alguno de estos mercados.
- Sin lugar a dudas, la dificultad que se enfrentó para conseguir información sobre las empresas de comunicación, tal como el caso de los estados financieros, lineamientos estratégicos y estrategias que desarrollan como empresa, representó una limitante a la hora de conocer su realidad y plantear con mayor precisión las recomendaciones para el medio regional.
- El cantón de Coronado, lugar donde opera este medio, destaca por contar en su mayoría con población joven en edad productiva, que aún conserva rasgos como hogares liderados por hombres y el cuidado de niños y adultos mayores en el hogar. Además, sus habitantes ostentan un alto índice de alfabetización, acceso a tecnología como celulares, computadoras e Internet.
- La comunidad presenta un importante desarrollo comercial, pero su crecimiento se ve condicionado por las limitaciones del plan regulador municipal, que debe revisarse a nivel municipal. Recordemos que más del 80% de la superficie cantonal pertenece al Sistema de Áreas de Conservación.
- *El Coronadeño Hoy* es un medio regional con una trayectoria cercana a los 18 años, que ha visto como su mayor fortaleza la producción de contenido local, con éxito en la negociación con anunciantes, que brinda tarifas adaptadas a la realidad del comercio local. Sus deficiencias son más

evidentes en el área de la administración, la planeación estratégica, la innovación y la falta de estudios o fundamentos que den soporte a su incursión en el desarrollo de nuevos productos.

- Del análisis de contenido hecho a dos ediciones del periódico se puede concluir que falta un balance noticioso, se carece de un equipo editorial que pueda asegurar un balance entre los temas por tratar y una prioridad en las notas. Se identifica ausencia de investigación periodística, denuncia o crítica, que serían puntos que los lectores esperan, al ser un medio tan focalizado en las necesidades de la población coronadeña. Además, se observa un diseño gráfico estático, poco ágil e incluso recargado de pauta publicitaria.
- El público que más lee el periódico, según este estudio, es adulto (igual proporción de hombres y mujeres), que pondera principalmente las informaciones noticiosas que ofrece el periódico, que en su mayoría compra el periódico todos los meses. La mayoría considera su precio de ¢175 como aceptable y recurren a diferentes puntos de venta para adquirirlo. Los lectores contactados consideran que el contenido es bueno o muy bueno, pero no manejan un nivel de recordación de secciones específicas, ni manifiestan gusto por alguna de ellas en particular. Los lectores presentan poca iniciativa para plantear novedades en el medio y las que se plantean se hacen en el sentido de incorporar más contenido local con el que se identifiquen, tal como personajes, historia y problemática, entre otros.
- De la consulta hecha a 40 anunciantes, se determinó que la categoría más presente es la de restaurantes, seguida por construcción, hogar, servicios funerarios y de veterinaria. Se trata de un grupo de anunciantes con fidelidad al medio, ya que casi un 40% pauta todos los meses. Casi la totalidad se manifiesta conforme con los servicios que le otorga *El Coronadeño* y consideran que los precios de la pauta son aceptables.

Aunque no realicen mediciones de efectividad de los anuncios pautados, más de la mitad de los anunciantes asegura que son efectivos.

- Tanto para anunciantes como para lectores, la página web del medio y la página de Facebook del medio son prácticamente desconocidas.
- Como se ha señalado anteriormente, y en complemento con el análisis FODA, se puede concluir que las fortalezas de *El Coronadeño* radican principalmente en sus relaciones con la comunidad y la apropiación de la identidad del cantón, como una forma para dar valor. Por otra parte, las debilidades están en la forma de gerenciar el medio, la dependencia económica de una sola fuente de ingresos y el poco impulso a los medios digitales. Las oportunidades del medio están dadas por las condiciones favorables del cantón, en cuanto a alfabetización, acceso a tecnologías, diversificación de actividades económicas, entre otros, mientras que sus amenazas se presentan sobre todo por la presencia de competidores fuertes y posicionados en todo el país, la caída en ingresos publicitarios, las políticas macroeconómicas, las restricciones para el crecimiento del cantón, los cambios en los hábitos de lectura y la falta de involucramiento de nuevos públicos a sus lectores.
- En una visita exploratoria al sitio de Internet del periódico, se constató que el medio dispone de un espacio para publicidad, pero no se utiliza para ese fin. El medio reproduce en la web su versión impresa, en formato PDF, lo que significa que la publicidad del medio impreso es promocionada nuevamente, sin que eso se traduzca en un beneficio económico adicional para el medio. A nuestro criterio, es uno de los puntos por mejorar para potenciar el medio web como una nueva unidad de negocios.
- La página de seguidores del medio en Facebook se maneja de forma libre y sin restricciones para los usuarios, lo que puede tener implicaciones para el

medio y la utilización que se desea de potenciarlo como parte de una nueva unidad de negocios. En este momento, los visitantes pueden colocar contenido y publicitar bienes y servicios sin restricciones, lo cual puede lesionar los intereses editoriales.

- La existencia de un mercado oligopólico de los medios de comunicación supone, para las empresas de comunicación más pequeñas, un reto al tener que ofrecer un producto diferente, que satisfaga de mejor manera las demandas de sus clientes. Otro reto que enfrentan es la dependencia casi total de una sola actividad económica y de una fuente de ingresos que fluctúa con la demanda.
- El negocio de los eventos y las plataformas multimediáticas podría considerarse como las opciones más viables de negocios en los que el medio *El Coronadeño Hoy* puede incursionar para diversificar su actividad económica, tomando como referencia el modelo de diversificación, implementado por tres grupos de medios líderes en el país.
- *El Coronadeño Hoy* ya realizaba de manera intuitiva una diversificación de productos, por medio de los suplementos; sin embargo, es claro que es una de las posibilidades que puede tener el medio para generar más recursos, pero debe tener un componente de planificación estratégica, del que carece en este momento.
- Al tomar como ejemplo las estrategias de diversificación de los conglomerados de medios de comunicación analizados, se determinó que el área de BTL es una de las alternativas exitosas para incursionar, pero también se concluye que puede ser una de las menos rentables que se proponen, por lo que se debe analizar para una implementación a largo plazo.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda estructurar de manera estratégica la empresa, requiriendo para ello la definición de sus elementos estratégicos, su estrategia genérica y, eventualmente y si así lo desea la gerencia, su estrategia de diversificación.
- Se recomienda hacer estudios de mercado y de alcance y frecuencia, para poder utilizarlo en la venta de publicidad.
- Se recomienda implementar la propuesta de diversificación que se plantea en esta investigación, en un plazo no mayor a cinco años.
- Es recomendable generar desde ya los acercamientos con instituciones importantes presentes en la comunidad y potenciales socios, para el desarrollo de nuevas unidades de negocio.
- Se recomienda estructurar la empresa en cuatro unidades estratégicas de negocios, con el fin de generar sinergias entre ellas y obtener un valor mayor al que se obtendría con cada una de ellas de manera independiente.
- Se recomienda implementar la propuesta de diversificación progresivamente, pero establecer como prioritaria y urgente la reorientación de los medios digitales.
- Es ideal la búsqueda de socios económicos para el negocio, que ayuden a lograr el crecimiento que se está buscando.
- Para el crecimiento en diferentes unidades de negocio se debe considerar la profesionalización de áreas de la empresa, como el manejo de medios digitales y el mercadeo directo, por medio de la contratación de personal.

- Se recomienda fortalecer y mantener las áreas de distribución y venta de publicidad, para ingresar a nuevos mercados con una ventaja competitiva.
- Se recomienda incorporar el componente geográfico en las nuevas unidades de negocio, es decir, que estos productos se ofrezca no solo en la comunidad de Coronado, sino también en comunidades aledañas, como Moravia y Guadalupe, tal como se hace con el periódico. Sin embargo, esto amerita un estudio previo de estos dos mercados, el cual no se realizó en esta investigación.

REFERENCIAS

Albavisión. (2014). *Perfil de la compañía*. Recuperado de www.albavision.tv/

Arce, J. L. (2012). Medios de comunicación de masas en Costa Rica. En: Programa de la Sociedad de la Información y el Conocimiento (Ed.). *Informe hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento*. San José: Universidad de Costa Rica.

Arce, S. (2012, 9 de febrero). Grupo Nación vende periódico panameño. *La Nación*. Recuperado de http://www.nacion.com/economia/Grupo-Nacion-vende-periodico-panameno_0_1249475201.html

Barrantes, R. (2002). *Investigación: Un camino al conocimiento*. San José: Euned. Recuperado de http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/LIBROS/2002/UNED_2003/investigacion_c amino_conocimiento_barrantes.pdf

Biasca, R. (2002). *¿Somos competitivos? Análisis estratégico para crear valor*. Buenos Aires.

Bolaños, J. F. (2011). *Propuesta de plan de gestión para el desarrollo de una auditoría operativa anual en una empresa Pymes en Costa Rica*. Proyecto final de graduación. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), San José.

Brenes, C. (2013, 12 de mayo). Decrecimiento en los primeros meses del año y nuevas estrategias de marcas, retan a industria publicitaria local. *El Financiero*. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/negocios/Industria_publicitaria-2013-

Agencias_de_Publicidad-Publicidad_0_296970317.html

Brenes, C. (2013, 5 de mayo). Grandes familias empresariales costarricenses reorganizan sus negocios. *El Financiero*. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/negocios/Empresas_familiares-gobierno_corporativo-protocolo_Familiar_0_292770734.html

Brenes, C. (2013, 2 de diciembre). Nova Cinemas de Repretel abrirá nuevo complejo en Panamá. *El Financiero*. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/negocios/Nova-Cinemas-Repretel-complejo Panama_0_420557951.html

Brenes, C. (2014, 21 de febrero). Teletica invertirá en nuevo estudio de T.V. y compra franquicia "Dancing with the stars". *El Financiero*. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/negocios/Teletica-invertira-TV-franquicia-Dancing_0_469153088.html

Carrión, J. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción*. Madrid: Esic Editorial. Recuperado de http://books.google.co.cr/books?id=8_PwloGOa6QC&pg=PA78&dq=estrategia+porter&hl=en&sa=X&ei=R75ZU86kEMTg2gWj_YEo&redir_esc=y#v=onepage&q=estrategia%20porter&f=false

Castro, W. F. y Godino, J. D. (2011). *Métodos mixtos de investigación en las contribuciones a los simposios de la seiem (1997-2010)*. Recuperado de dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3731076.pdf

Chan S. y Hee, B. (2003). Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: examining its patterns and determinants. *Journal of Media Economics*, 16 (4) pp. 213-233. Lawrence Erlbaum Associates Inc. Recuperado de

<http://www.asc.upenn.edu/usr/ogandy/Gandy%20Comm534/channelmstead%20-%20diversification%20strategy%20of%20global%20media.pdf>

Córdoba, J., López, F. y Murillo, M. (s. f.) *La Nación y Canal 7 poseen una empresa común. Medios de prensa establecen negocios mutuos.* Recuperado de http://esociales.fcs.ucr.ac.cr/biblioteca/boletin_esoc/alfabet/M/Medios%20de%20comunicacion%20corruptos.pdf

Cubero, X. (2011, 16 de abril). *Historia de la televisión en Costa Rica.* [Archivo de video]. Video recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=POZucqW_VKA

Delgado, E. (2013, 15 de setiembre). Los nuevos desafíos de Grupo Nación. *El Financiero.* Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/negocios/Entrevista-Grupo_Nacion-edificio-GN_Medios-Antonieta_Chaverri-periodismo_0_372562767.html

Deloitte (2013). *Informe consolidado La Nación, Estados consolidados de posición financiera.* Rescatado de <https://docs.google.com/a/nacion.com/file/d/0B6hANxvo5-0JSGY1UVU4RVZ6VHc/edit>

Estudio General de Medios; IPSOS Media C.R., acumulado 4ta. ola 2013 (2012, enero a 2013, diciembre).

Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la investigación.* Dundee: Editorial Thomson.

Ferré, J.M. (2008). *101 Estrategias de Negocios y de Marketing. Las mejores*

estrategias para alcanzar el éxito empresarial en épocas turbulentas y competitivas. Bilbao, España: Ediciones Deusto.

Grant, R. (1998). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Gráficas Rogar.

Galvis, G. (2013) *Análisis de competencias distintivas o core business*. [Diapositivas PowerPoint]. Recuperado de <https://docs.google.com/a/nacion.com/file/d/0B1kAjMVhntC2X2o2SIJBbHlxT00/edit>

Gomis, L. (2008). *Teoría de los géneros periodísticos*. Barcelona: Editorial UOC.

Gómez, L. (2007). *Promoción de ventas*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
Recuperado de <http://books.google.es/books?id=jX2gkvd2vYEC&pg=PA203&dq=BTL&hl=es&sa=X&ei=O5MwU7H6A4-0kAfM4oCACw&ved=0CDwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>

Grupo Nación. (2013, 24 de marzo). *Empresa y productos*. Consultado en <http://www.gruponacion.co.cr/?q=productos>

Gerencie.com. (2014). *Glosario contable*. Rescatado de <http://www.gerencie.com/glosario-contable.html>

Gutiérrez, P. (2005). *Diccionario de Publicidad*. Madrid: Editorial Complutense.
Recuperado de <http://books.google.es/books?id=WcFWB8sQuGlC&pg=PA4&dq=Diccionario+de+Publicidad.+Editorial+Complutense,+Madrid+below+the+line&hl=es&sa=X&ei=I9tRU->

C3N7DJsQTOILLgCA&ved=0CDwQ6AEwAA#v=onepage&q=Diccionario%20de%20Publicidad.%20Editorial%20Complutense%2C%20Madrid%20below%20the%20line&f=false

Hill C. y Jones G. (2001). *Strategic management: an integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin.

Hill C. y Jones G. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*. Novena edición. México: Editorial Cengage Learning.

Hitt, M. A., Ireland, R.D. y Hoskisson, R.E. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: Conceptos y casos*. México: Thomson Editores.

Hoy en positivo. ¿Quiénes somos? (2014) Recuperado el 2 abril del 2014, de www.hoyenpositivo.com

Huerta, P. y Navas, J. E. (2006). Grado y dirección de la diversificación de las empresas industriales españolas: Un análisis de la estrategia de diversificación relacionada. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*. Vol. 14 N.º 3, pp. 213-228. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071833052006000200005&script=sci_arttext

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2011*. San José, Costa Rica, 1.ª edición.

Jung J. y Chan-Olmsted, S. (2005). Impacts of Media Conglomerates' Dual Diversification on Financial Performance. *Journal Of Media Economics*, 18 (3), 183-202.

- Rodríguez, Ó. (2013, 19 de julio). La Nación S. A. adquirió el autódromo La Guácima. *La Nación*. Recuperado en:
http://www.nacion.com/economia/Grupo-Nacion-adquirio-Autodromo-Guacima_0_1354664578.html
- Luna, V. (2007). *Medios regionales y agencias de publicidad: El planificador y su decisión al elegir un medio para pautar*. (Tesis de posgrado). Universidad Estatal a Distancia: San José, Costa Rica.
- Mankiw, G. (2002). *Principios de Economía*. Madrid: McGraw Hill.
- Mena, M. (2013). *Marco metodológico*. [Diapositivas Power Point]
- Miller, R. (2002). The Frankenstein Syndrome: The Creation of Mega-Media Conglomerates and Ethical Modeling in Journalism. *Journal of Business Ethics*. Marzo, 2002 Part 1/2, Vol. 36, Issue 1/2, pp. 105-110.
- Mochón, F y Beker, V. (2008). *Economía: Principios y aplicaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Municipalidad de Coronado. (2014). *Reseña histórica e información general*. Recuperado de: www.coromuni.go.cr
- Nasiru, A ; Khalil, I; y Makarfi, Y. (2011). *Evaluating the impact of product diversification on financial performance of selected Nigerian construction firms*. Malasia: Penerbit Universiti Sains. Recuperado de http://web.usm.my/jcdc/vol16_2_2011/ART5_jcdc16-2.pdf
- Noguera, Y. (2000, 10 de setiembre). Grupo Nación asume consorcio guatemalteco. *El Financiero*. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2000/septiembre/10/negocios3.html

Pardinas, F. (1993). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. México: Editorial Siglo XXI. Recuperado de: <http://books.google.co.cr/books?id=PDqKweTKbhUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Ponce, H. (2007). La Matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Revista Enseñanza e Investigación en Psicología*. Vol. 12, n.º 1: 113-130.

Powers, A. (2002). *Media Diversification. Is bigger better after all?* Illinois: Universidad del Norte de Illinois. Rescatado de <http://www3.niu.edu/acad/powers/MediaConglom02.htm>

Raigada, L. (2002). *Epistemología y técnicas de análisis de contenido*. Madrid: Universidad Complutense. Rescatado de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/268-2013-07-29>
Pinuel_Raigada_AnalisisContenido_2002_EstudiosSociolingüísticaUVigo.pdf

Soto, B. (s. f.). La competencia en la empresa: directa e indirecta, perfecta e imperfecta. *Gestion.org, revista empresarial*. Recuperado de <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/35858/la-competencia-en-la-empresa-directa-e-indirecta-perfecta-e-imperfecta/>

Repretel. (2013) *Perfil corporativo*. Recuperado de <http://www.repretel.com/node/4>

Repretel. (2014). *Alcalde de Coronado deberá regresar a juicio*. Rescatado de <http://www.repretel.com/Alcalde-de-Coronado-deber%C3%A1-regresar-a-juicio-por-usar-veh%C3%ADculo-oficial-para-ir-a->

motel#sthash.uNNgLtxa.dpuf

Rodríguez, J. L. (2012, 28 de agosto). Pista de \$57,4 millones está botada en Coronado. *La Nación*. Rescatado de http://www.nacion.com/deportes/otros-deportes/Pista-millones-botada-Coronado_0_1289671092.html

Rojas, G. (2014, 2 de marzo). *Entrevista a Luis Fernando Rojas*. [Grabación en audio].

Rojas, G. (2013, 12 de septiembre). *Entrevista a L. D. Zarnowsky*. [Grabación en audio].

Rojas, G. (2013, 14 de octubre). *Entrevista a J. Guadamuz*. [Grabación en audio].

Ruiz, S. (2013). *Investigación de comunicación para el periódico El Coronadeño Hoy*. (Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Comunicación de Mercadeo). San José: Universidad Americana.

Samuelson, P y Nordhaus, W. (2008). *Principios de economía*. Madrid: McGraw Hill.

Stephan, M (2005). Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: A Comment. *Journal of Media Economics*. Vol. 18, Issue 2, pp. 85-103.

Tecnovisión. (2018, 13 de julio). *Teletica Canal 7 Siempre con usted* [Archivo de video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=m7ORTI2c4rk>

Thompson, A. A y Strickland, A.J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. Georgia, EE. UU.: Editorial McGraw Hill.

- Tuyo Móvil. ¿Quiénes somos?* (2014) Rescatado de
http://www.tuyomovil.com/contenido/?page_id=38
- Tcharikian, M. (2014). *Periódico Vuelta en U*. Rescatado de
<http://www.behance.net/gallery/Periodico-Vuelta-en-U-Costa-Rica/9560301>
- Valverde, A. (2013, octubre). *Entrevista con Patricia Centeno, Gerente de GN Distribución, Grupo Nación: Estrategia de diversificación de Grupo Nación: presente y expectativas al futuro*. [Grabación en audio].
- Valverde, A. (2013, noviembre). *Entrevista con Elvira Saborío, Gerente Corporativa de Estrategia, Grupo Nación: Estrategia de diversificación de Grupo Nación: presente y expectativas al futuro*. [Grabación en audio].
- Vázquez, Ferreira, Mogollón, Fernández, Delgado y Vargas. (2006). *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Rescatado de
http://books.google.co.cr/books?id=o2n57QYwMDIC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Zamora, J. (s. f.) *Televisora de Costa Rica forma parte de la compra del Saprissa*. Recuperado de <http://www.solofutbolcr.com/2011/04/televisora-de-costa-rica-forma-parte-de.html>

Anexos

Anexo # 1

Guía de preguntas a encargados de negocios de conglomerados de medios

Esta encuesta se dirige a los funcionarios de los tres conglomerados de medios de comunicación que se tomaron como referencia en esta investigación: Grupo Nación, Televisora de Costa Rica y Repretel. El objetivo es obtener información sobre la estrategia de diversificación aplicada por el conglomerado y planes a futuro. Está formulada para realizarse de manera personal o por teléfono.

1. ¿Cuál es el principal negocio de la compañía para la que usted labora?
2. ¿Cuáles son las áreas de oportunidad o negocios donde ha incursionado?
3. ¿Cuándo se tomó la decisión de buscar la diversificación del negocio?
4. ¿Cuáles fueron las razones para buscar la diversificación del negocio de la compañía?
5. ¿Considera que la estrategia de diversificación seguida por la empresa para la que trabaja ha sido exitosa? ¿Por qué?
6. ¿Hay planes de diversificación en nuevas áreas de negocio o en las ya existentes?
7. ¿Cuáles considera que podrían ser oportunidades exitosas para su compañía?
8. ¿Cuál es el futuro de los medios de comunicación: la especialización o la diversificación?

9. ¿Cuáles áreas de negocio considera usted que están saturadas o son difíciles de incursionar para un medio de comunicación?

10. ¿Qué recomendaciones daría a un medio regional que quiere diversificar sus actividades?

Anexo # 2**Cuadro comparativo entre características de conglomerados de medios de comunicación**

Diversificación empresarial	Conglomerados de comunicación		
	Televisora de Costa Rica	Repretel	Grupo Nación
Variables analizadas			
Mercados en los que participa			
Productos y servicios que comercializa			
Áreas geográficas en las que operan			
Uso de las TIC			
Tipo de diversificación			
Nivel de diversificación			

Anexo # 3

Guía de preguntas para el dueño y director del medio *El Coronadeño Hoy*

Esta entrevista se dirige al dueño y director de *El Coronadeño Hoy*, Luis Rojas. El objetivo es obtener la información básica del medio de comunicación, insumos para establecer herramientas como el FODA y las proyecciones que se tiene a futuro en la compañía.

1. ¿Cómo surge la idea de crear el periódico?
2. ¿Cómo se estructura el periódico y la empresa?
3. ¿Cuentan con lineamientos estratégicos?
4. ¿Cuál consideran ustedes qué es el público del periódico?
5. ¿Cuáles son las características del periódico: tiraje, impresión, publicidad, entre otros?
6. ¿Cuáles son las mayores fortalezas y debilidades del medio?
7. Además del periódico, ¿qué otros proyectos o productos han desarrollado?
8. ¿Cuál es la principal fuente de ingresos de la empresa?
9. ¿Cuáles características tiene el entorno (cantón) en el que operan?
10. ¿Cuáles son los planes futuros de la empresa?

Anexo # 4

Encuesta para lectores de *El Coronadeño Hoy*

La siguiente encuesta tiene como finalidad conocer la opinión y percepción de los lectores acerca de los servicios que ofrece el periódico *El Coronadeño Hoy*. Está formulada para obtener información básica personal, así como gustos, preferencias, niveles de recordación y hábitos de lectura y compra.

Datos personales

1. Edad _____ Género _____

2. ¿Ha puesto algún anuncio en el periódico *El Coronadeño Hoy*?

Sí _____ No _____

Gustos y preferencias sobre *El Coronadeño Hoy*

3. ¿Qué aspectos le llaman más la atención del periódico?

El diseño _____ Las notas _____ Los colores _____

Los anuncios _____ Otro: _____

4. ¿En qué lugar suele comprar *El Coronadeño Hoy*?

6. ¿Qué le parece su precio?

Barato _____ Aceptable _____ Caro _____ Muy Caro _____

7. ¿Cómo considera el contenido del periódico?

Bueno_____ Muy Bueno_____ Regular_____ Malo_____

Muy Malo_____

8. ¿Por qué medio se entera de que va a salir la próxima edición?

9. ¿Cada cuánto compra el periódico?

Todos los meses_____ Una vez al mes_____ Cada tres meses_____

Esporádicamente_____

10. ¿Cuál sección le gusta más? ¿Por qué?

11. ¿Cuál sección le gusta menos? ¿Por qué?

12. ¿Qué novedades le gustaría ver en el periódico?

13. ¿Conoce la página web del periódico?

Sí_____ No_____

14. ¿Cada cuánto la visita?

Todos los días_____ Una vez por semana_____ Una vez al mes_____

De vez en cuando _____

15. ¿Qué le cambiaría a la página web?

16. ¿Sigue *El Coronadeño Hoy* en Facebook?

Sí_____ No_____

Muchas gracias por participar de esta investigación. Le recordamos que los datos aquí revelados son completamente confidenciales y con fines académicos.

Anexo # 5

Encuesta para anunciantes

La siguiente encuesta tiene la finalidad de conocer las características de las personas encargadas de coordinar la pauta de los anunciantes que aparecen en *El Coronadeño Hoy*. Se busca conocer su información personal, así como su opinión sobre la calidad del servicio recibido, las razones de preferencia, eficacia publicitaria y necesidades insatisfechas de servicios.

Datos personales

1. Edad _____

Género _____

2. ¿Ha leído el periódico *El Coronadeño Hoy*?

Sí _____ No _____

Opinión sobre el periódico

2. ¿Qué aspectos del periódico llaman más su atención?

El diseño _____ Las notas _____ Los colores _____

Los anuncios _____ Otro: _____

3. ¿Cómo considera los costos por pautar?

Barato _____ Aceptable _____ Caro _____ Muy Caro _____

Opinión sobre el servicio brindado

4. ¿Cuál es la modalidad de pago de su pauta?

Efectivo_____ Crédito_____ Canje_____

5. ¿Con qué frecuencia pauta?

6. ¿Fue efectivo el anuncio que pautó?

Sí_____ No_____ ¿Por qué?

7. ¿Lo vende usted en su negocio?

Sí_____ No_____

8. ¿Cuán satisfecho está con el servicio brindado por *El Coronadeño Hoy*?

Muy satisfecho_____ Satisfecho _____ Poco satisfecho _____ Nada
satisfecho_____

8. ¿Qué otros servicios le gustaría que le brindara el periódico?

9. ¿Qué le gustaría ver nuevo en el periódico?

10. ¿Qué le gustaría ver nuevo en el periódico?

11. ¿Conoce la página web del periódico?

Sí_____ No_____

12. ¿Cada cuánto la visita?

Todos los días_____ Una vez por semana_____ Una vez al mes_____

De vez en cuando _____

13. ¿Qué le cambiaría a la página web?

14. ¿Sigue *El Coronadeño Hoy* en Facebook?

Sí_____ No_____

Muchas gracias por participar de esta investigación. Le recordamos que los datos aquí revelados son completamente confidenciales y con fines académicos.

Anexo # 6

Matriz de análisis FODA y análisis DOFA

Este cuadro o matriz se alimentará de la información suministrada por los expertos o encargados de áreas estratégicas dentro de los tres conglomerados de medios que se analizarán en la investigación e igualmente del dueño del medio regional *El Coronadeño Hoy*.

Matriz FODA			
Análisis interno			
		Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	Oportunidades	FO	DO
	Amenazas	FA	DA

Anexo # 7

Yanancy Noguera



Inició su carrera periodística hace dos décadas, como redactora de *La Nación*. En ese entonces fue asignada a la sección de Sociedad, pero a los dos meses expresó su deseo de desempeñarse como redactora de la sección de Economía.

En 1999, Noguera pasó al semanario *El Financiero* (miembro del Grupo Nación), como jefa de información y terminó dirigiendo este medio especializado durante los últimos diez años.

En marzo del 2010 regresó a *La Nación* como directora. Noguera es miembro fundadora del Instituto de Prensa y Libertad de Expresión (Iplex), con sede en Costa Rica, y labora también como profesora del curso de Administración de Empresas Periodísticas en la Universidad de Costa Rica, donde estudió Ciencias de la Comunicación Colectiva, con énfasis en Periodismo.

Es graduada en Periodismo por la Universidad de Costa Rica y máster en Administración de Empresas con énfasis en finanzas por la Universidad Nacional de San Diego, California.

Experiencia

Profesora

UCR, Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva

Agosto de 2005 – actualidad (8 años, 11 meses)

Directora del diario *La Nación*

Grupo Nación

Abril de 2010 – marzo de 2014 (4 años)

Directora del semanario *El Financiero*

El Financiero

Febrero del 2000 – marzo del 2010 (10 años, 2 meses)

Anexo # 8

9 de junio, 2014

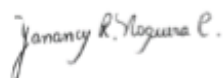
Señora
Margot Mena
Directora de Tesis
Maestría en Administración de Medios de Comunicación
UNED

Estimada señora:

A solicitud de las estudiantes Alexandra Valverde y Guadalupe Rojas remito mis comentarios generales luego de la lectura y sugerencias realizadas a un capítulo, dedicado a propuestas de diversificación, de la tesis Diversificación de medios en Costa Rica: análisis de casos y propuesta de diversificación para el periódico El Coronado Hoy.

Ambas estudiantes remitieron el texto al cual le realicé una serie de observaciones de mejora a partir de su lectura, sin pretender con esto cambios de fondo o forma a una tesis guiada y avanzada según diversos criterios. Estas fueron acogidas por las estudiantes e incorporadas en aras de mejorar la presentación técnica de resultados y enriquecer las propuestas. El texto recoge buena parte de las opciones de crecimiento que distintos medios de comunicación están siguiendo en el país y analiza la posibilidad teórica de incorporarlas a un medio regional. Considero satisfactorias las propuestas y apropiadas las recomendaciones realizadas para los fines académicos que motivaron la realización del trabajo.

Cordialmente,



Yanancy Noguera Calderón
yanancynoguera@gmail.com
Periodista, MBA