



Universidad del Bío – Bío
Ingeniería Comercial

Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial

**REDEFINIR ESTRATEGIA CORPORATIVA PARA LAS
EMPRESAS LA DISCUSION**

DIARIORADIOWEBIMPRESORA

LA DISCUSIÓN

Profesor: Alex Medina Giacomozzi

Alumno: Jaime Venegas Soto

Chillán, 04 de Septiembre de 2017



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMAS ESPECIALES DE CONTINUIDAD DE ESTUDIOS

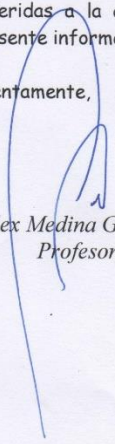
Chillán, agosto 31 de 2017.


Informe: Memoria de Título


En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada **"Redefinir Estrategia Corporativa para las Empresas la Discusión"**, del alumno Jaime Manuel Venegas Soto.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la asignatura de Habilitación Profesional, la comisión examinadora califica el presente informe con 6.3 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,


Alex Medina Giacomozzi
Profesor Guía


Paulina Ceballos Garrido
Profesor Informante


Constanza Olgún Gutiérrez
Profesor de sala


Alvaro Acuña Hozmazabal
Jefe Carrera Ingeniería Comercial

CC. - Jefe Carrera Ingeniería Comercial
- Alumno
- Archivo

Índice General

Resumen Ejecutivo	4
CAPÍTULO I: Casos de Convergencia de Diarios	5
1 Contexto	5
2 El caso de los diarios “La Razón” y “Página Siete” en Bolivia	7
3 El caso de “El Comercio” en Perú	10
4 El caso de “Vocento” en España	13
CAPÍTULO II: Marco Teórico	15
Que es la estrategia	15
Niveles de la estrategia	19
Estrategia Corporativa	21
Clasificación de las Estrategias Corporativas	23
Rediseño de la Estrategia Corporativa.....	29
Plan estratégico.....	31
Marco Teórico Conceptual.....	33
CAPÍTULO III: Antecedentes de la Institución	34
Empresa Periodística La Discusión SA	34
Impresora La Discusión SA	34
Empresa Radio y Televisión La Discusión SA	35
Su historia e importancia en la provincia y el país	35
Su Visión	37
Misión.....	37
Valores	37

CAPÍTULO IV: Marco Metodológico.....	38
1. Enfoque metodológico	38
2. Entrevistas actores claves.....	39
3. Análisis documental	39
4. Tabulación de la información.....	40
CAPÍTULO V: Análisis de Contexto.....	41
1. Regulación y contexto de los medios de difusión en Chile.....	41
2. Normativa en materia de Medios de difusión en Chile.....	42
3. Perspectiva futura de los medios de difusión en Chile.....	48
4. Inversión publicitaria en Chile.....	53
CAPÍTULO VI: Análisis y procesamiento de la información.....	54
1. Análisis muestras efectuadas.....	54
2. Fortalezas consideradas para Empresas La Discusión.....	54
3. Las siguientes son las oportunidades que se pueden observar.....	55
4. Debilidades observadas	56
5. Amenazas que se observan en corto y largo plazo	57
Propuesta estrategia corporativa a Gerencia y Directorio Empresas La Discusión.....	58
1. Análisis preliminar.....	58
2. Análisis Empresas La Discusión.....	59
Estrategias corporativas a proponer	60
Determinación flujo de caja.....	62
Conclusiones.....	67
Bibliografía.....	68

Resumen Ejecutivo

La Discusión, es una marca que acompaña a los ñublensinos desde hace casi 150 años, empresa que ha sobrevivido a terremotos (1939 quedó en el suelo, 1960, entre otras tragedias), intervenciones militares, crisis económicas severas, pero que ha sabido mantenerse en el tiempo, como una marca que tiene una muy fuerte identidad local. Hace poco más de 80 años se integró la radio (94,7 FM, 1340 AM), creándose desde esa época un holding de las comunicaciones.

Hoy esta marca está compuesta por diversos negocios, el principal sigue siendo el diario, le sigue la impresora, radio, web, redes, entre otros. No obstante, los últimos años han sido particularmente difíciles, dado los cambios de hábitos de su público lector, disminuye sus horas de lectura, lo que afecta a este medio escrito como a libros, revistas, inclusive la televisión; hoy está de moda el celular, las redes, motivo por el cual estos medios deben necesariamente estar presentes y crear e innovar ideas para poder sobrevivir.

El motivo de esta tesis es evaluar que está haciendo La Discusión ante estos cambios, para lo cual se analizaron sus negocios actuales, se realizaron entrevistas a actores claves, incluidos el Directorio, se revisaron casos de convergencia de medios de papel a digital, también se observó que opinan los organismos gremiales, entre otros.

Conforme al trabajo indicado, se realizó un análisis Foda, el que nos permitió presentar al Directorio corporativo de la Universidad de Concepción un plan estratégico para los próximos años, el que ya fue aprobado el 10 de agosto de 2017, junto con un análisis cuantitativo mediante un flujo de caja.

CAPÍTULO I: Casos de Convergencia de Diarios

1. Contexto.

En la actualidad, a partir de la denominada Revolución Digital, la convergencia tecnológica se presenta como un conjunto de herramientas, en donde las aplicaciones de las mismas constituyen un amplio espectro de posibilidades para la comunicación de los seres humanos. La incorporación de la tecnología en los medios de comunicación es un nuevo modelo económico, productivo y social, que considera la aparición y el desarrollo de nuevas industrias, perfiles profesionales y modelos económicos integrados que hasta el momento habían sido desconocidos. De esta manera, existe un gran número de posibilidades y alternativas de comunicación, que generan mayor fragmentación y segmentación de los contenidos emitidos. Este nuevo escenario considera a su vez distintos usuarios con perfiles aún más activos, lo que conlleva a estructuras productivas que incorporen perfiles de profesionales acordes con dichas estructuras. En sí, la era de la digitalización, no solamente se restringe a un contexto de reorganizar los productos y contenidos, sino también sugiere modificaciones importantes en las formas de trabajar y las propias estructuras organizacionales en sus diversos contextos (Jódar,2010).

Existe por lo tanto un escenario en donde se debe buscar la integración del formato en papel así como digital, de manera tal que el negocio de la prensa sea viable, destacando el gran aumento que han tenido los lectores digitales en desmedro de aquellos que prefieren las ediciones en papel. En este sentido, el caso de algunos medios internacionales de amplio reconocimiento mundial como *The Times*, *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *Financial Times* y *The Economist* han optado por incorporar sistemas de pago por la circulación digital de sus periódicos, lo que se ha traducido en una importante fuente de ingresos para dichas compañías, inclusive provocando que un porcentaje de sus lectores del formato papel, hayan preferido el pago online (Alcudia, Legorburu & Barceló, 2012, p. 59).

En términos prácticos, se utiliza el concepto de convergencia periodística como un proceso de integración de los modos de comunicación que tradicionalmente han actuado de manera separada. Esto conlleva profundas implicancias para las estrategias de las organizaciones, la incorporación de cambios tecnológicos, la elaboración y distribución de los contenidos en las diversas plataformas, el perfil profesional de los periodistas y los

métodos de acceso a los contenidos. De esta manera, este proceso multidimensional es facilitado por la implantación generalizada de las tecnologías digitales de telecomunicación, afectando en el contexto tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios de comunicación, favoreciendo la integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes, que permiten que los periodistas elaboren contenidos que puedan ser distribuidos a través de múltiples plataformas (García, Salaverría & Masip, 2010).

Por lo demás, tanto la digitalización como la llegada de las redes interactivas han construido el factor de desestabilización más importante para los medios de comunicación, siendo un desafío hacia el cual no pueden dar la espalda, ya que tanto los hábitos de vida, como de consumo de la información por parte de las personas, se encuentran en constante cambio, movilizadas principalmente por la revolución digital. Es así como los medios de comunicación deben saber enfrentar este desafío de convergencia, incorporando planificación, creatividad y apuesta por nuevos profesionales, para que no solamente sea una remodelación gerencial de empresas periodísticas, sino que alcance tanto a las redacciones como a los periodistas, reclamando nuevos lenguajes y maneras de hacer información (Salaverría, 2003). Según Ramón Salaverría en Barreira, Fernández & Palasciano (2009), indica y destaca que los cambios en la sociedad actual exigen que al menos los medios de comunicación apuesten por tres alternativas de convergencia:

- Periódicos + WEB.
- WEB + Radio.
- WEB + Radio + Televisión.

En un contexto multidimensional, compuesto por condicionantes económicas, tecnológicas y de consumo, se genera la iniciación de los procesos de conversión empresarial y profesional, los cuales buscan optimizar al máximo la producción. En este ámbito, las redacciones de los medios han empezado a practicar maneras de planificar, elaborar y distribuir contenidos, a través de diversas plataformas y soportes (prensa/radio-televisión y web). Todo esto da lugar a estrategias de contenido convergente, multiplataforma y multimedia. Si bien, en los comienzos de la investigación en esta área, el interés se centró principalmente en la empresa de prensa, en la actualidad también se incorpora como un elemento relevante del proceso el desarrollo de los medios audiovisuales, incorporando una

mayor cantidad de participantes en los procesos de convergencia e integración en los diversos medios de comunicación (Larrondo, 2016).

Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) a través de su Informe Mundial sobre la Comunicación diferencia entre tres tipos de convergencia: i) la convergencia técnica, que se centra en la infraestructura y se genera con los procesos de digitalización de los medios de comunicación, ocupándose de hacer desaparecer las barreras de los medios de comunicación, las telecomunicaciones y la computación; ii) la convergencia funcional, la cual se refiere a una combinación híbrida de los servicios que ofrecen los medios de comunicación, que permiten leer, escuchar, compartir y personalizar contenidos ; y iii) la convergencia económica, la cual se concreta a través de grandes fusiones y alianzas estratégica entre empresas de medios de comunicación y telecomunicaciones para poder concentrar la producción de contenidos en unos cuantos grupos solamente (Meneses, 2013).

A partir de lo anterior, el presente capítulo centra su análisis principalmente en los dos primeros tipos de convergencia, es decir, la convergencia funcional y la convergencia técnica, colocando mayor énfasis en la funcional. De esta manera, en las páginas que siguen a continuación se presentan tres casos de convergencia de medios de comunicación en distintos países. En primer lugar, los diarios “*La Razón*” y “*Página Siete*” en Bolivia. En segundo lugar, el caso de “*El Comercio*” en Perú. Y en tercer lugar, el Grupo Vocento en España.

2. El caso de los diarios “*La Razón*” y “*Página Siete*” en Bolivia¹.

Este primer caso corresponde a una tesis de maestría que analizó la convergencia en las salas de redacción impresa y digital en dos diarios bolivianos: “*La Razón*” y “*Página Siete*”. El trabajo es efectuado partiendo de las rutinas de producción, la política institucional de las organizaciones noticiosas y la percepción profesional de los periodistas en relación al fenómeno de ambos diarios. Los estudios e investigaciones previas sugieren que el impacto que posee la tecnología en los medios de comunicación ya no sigue los esquemas tradicionales, sino más bien incorpora los procesos de gestión, desarrollando modelos de integración de redacciones.

¹ Quintanilla, V. (2013). La convergencia de las salas de redacción en Bolivia: El caso de los diarios La Razón y Página Siete (Tesis para optar el grado de maestría en comunicaciones). Universidad Iberoamericana, México.

En el caso particular de los procesos de convergencia de estos dos medios bolivianos, si bien la digitalización de las plataformas de comunicación ha implicado cambios sustanciales tanto en los periodistas como en la labor que realizan, la lógica del periodismo tradicional se sigue manteniendo, aún en contextos en donde la convergencia está presente. En este caso además se logró descubrir que la convergencia no se desarrolla como un proceso de integración, sino que más bien sigue una cooperación ocasional de redacciones, considerando el intercambio de datos y las alertas mutuas de información.

El proceso de convergencia para estos dos casos fue abordado partiendo de la base de los diferentes factores que se encuentran asociados al mismo. En el primer factor, el de las rutinas de producción, se exploró el funcionamiento de las salas de redacción impresa y digital por cada uno de los periódicos, teniendo en cuenta los encuentros y desencuentros, así como las diferentes tensiones que genera la convergencia. En cuanto al papel que desempeña la política institucional (relacionada con el establecimiento de objetivos, la emisión de disposiciones internas a la organización, y la asignación de recursos tanto materiales como humanos) en el proceso de convergencia, incorporando además sus alcances y sus limitaciones. Finalmente, en cuanto a la percepción de los periodistas respecto de la convergencia, se colocó énfasis en la relación de la identidad profesional y en las necesidades de capacitación que plantean los nuevos escenarios de trabajo principalmente.

Dentro de los resultados que se obtuvieron con este trabajo, se destaca el hecho de que Bolivia se encuentra en un tránsito a través de las vías del periodismo digital y de la convergencia con mayor presencia que en el pasado. Esto ha provocado que en el país se hayan desarrollado rutinas de trabajo específicamente para la producción de ediciones digitales. Dentro de estas rutinas se encuentra el uso de redes sociales como Facebook y Twitter, que constituyen una alternativa de soporte adicional para la difusión de notas y como canal de comunicación con los lectores, la elaboración y/o publicación de videos y galerías fotográficas, y la actualización constante y continua de la información sin la necesidad de una hora de cierre. Existen motivaciones originadas por el cambio en los patrones de consumo de los lectores (pasando desde papel a soportes en línea) y por un intento de los medios nacionales por no quedar fuera del gran acontecimiento mundial de la digitalización de los medios. Esto ha originado que los diarios y distintos medios de comunicación creen

y/o fortalezcan redacciones digitales que puedan convivir con los tradicionales medios de comunicación, tales como las redacciones impresas.

Los procesos de convergencia de los medios de comunicación han generado implicancias para los periodistas, los que ahora ven la necesidad de poder trabajar en entornos cada vez más colaborativos entre sí, desarrollando y adquiriendo nuevos conocimientos y habilidades para poder lidiar, entre otras cosas, con la tecnología. En este sentido, los diversos desafíos que presenta el soporte online son visualizados por los periodistas como oportunidades de crecimiento y perfeccionamiento profesional. De la misma manera, aquellos que ocupan cargos de alto nivel jerárquico se ven enfrentados continuamente a preocupaciones y temores que no son exclusivas de Bolivia, además de tener que asumir la dirección del rumbo de las organizaciones noticiosas, lidiando continuamente con los dilemas de producir contenidos que sean novedosos, teniendo en cuenta la incorporación de los medios digitales por la competencia.

En el caso de Bolivia, si bien se muestran avances en cuanto a lo periodístico, aún existe una mayor predominancia de los medios de redacción impresa que se encuentran basados en el periodismo tradicional, aun considerando la introducción y crecimiento de este proceso de convergencia y digitalización.

Por otro lado, el estudio realizado en los diarios bolivianos *La Razón* y *Página Siete* logró revelar que en los procesos de convergencia se generan dos tipos de tensión. Por un lado, una producida por la resistencia de los periodistas de los formatos impresos a poder colaborar con sus colegas de los medios digitales. Y por otro, una originada por la negación de compartir contenidos de tipo primicial con la parte de medios digitales, por parte de los periodistas de los formatos más convencionales.

En síntesis, este primer caso entrega una perspectiva distinta de la convergencia, al ser comparado con otros estudios llevados a cabo en América Latina. El diagnóstico sugiere que el periodismo en Bolivia depende fundamentalmente de la coyuntura informativa, dejando bastante poco espacio a la generación de contenidos propios que permitan crear agendas noticiosas alternativas.

3. El caso de “El Comercio” en Perú².

Este segundo caso toma el proceso de convergencia periodística del medio de comunicación peruano “*El Comercio*”, el cual comienza el 10 de enero del año 2014 con el lanzamiento de su nuevo sitio web y con la incorporación a pleno funcionamiento de su sala de redacción integrada de impresa y digital, que había sido inaugurada el 1 de noviembre del año 2013. Para este caso, el autor toma como base el concepto de convergencia periodística, definido como un proceso multidimensional que es facilitado por la implantación generalizada de las tecnologías digitales de telecomunicación, y que afectan al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios de comunicación, permitiendo la integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes que se encontraban separados, de manera tal que los periodistas puedan elaborar contenidos que sean distribuidos mediante múltiples plataformas, considerando los lenguajes propios de cada una de ellas.

A diferencia del caso anterior, en este trabajo, el autor logra destacar el hecho de que la convergencia periodística corresponde a un nuevo modelo organizativo y de producción periodística, que está siendo adoptado cada vez por una mayor cantidad de medios de comunicación, y que no deja fuera a Perú, ya que en el caso de *El Comercio*, es una realidad que se está materializando hace algún tiempo ya. Es necesario destacar, que para que este proceso de convergencia en *El Comercio*, fueron necesarios un conjunto de cambios empresariales y tecnológicos previos, los cuales permitieron crear las condiciones necesarias para que el proceso en sí pueda ser extendido a los ámbitos de producción, profesional, contenidos y audiencias.

Los resultados de la investigación permitieron constatar que si bien hay una serie de cambios en el ámbito de la convergencia que se han podido materializar con éxito, la dimensión específica de contenidos no ha mostrado mayores avances, considerando el hecho de que uno de los objetivos fundamentales que se planteó la organización es el poder mejorar la calidad de los contenidos emitidos por el medio. Además es necesario recalcar que, los resultados obtenidos e indicados mediante este trabajo son de tipo provisional, en el sentido de que podrían cambiar mediante nuevas decisiones y políticas de la empresa.

² Vilchez, P. (2015). Convergencia Periodística en Perú: El caso de “El Comercio” (Tesis para optar el grado de magister en comunicaciones). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.

En cuanto a la convergencia empresarial, *El Comercio* ha vivido un proceso de transformaciones que comienzan con la diversificación iniciada en los años 90s, lo que ha llevado a que la empresa sea el grupo mediático más grande del Perú, pasando de ser una empresa monomedia a una multimedia. Este proceso de convergencia ha permitido ampliar el negocio a otras áreas con gran potencial como el educativo y el de entretenimiento. El medio de comunicación posee un soporte común para los servicios de impresión, distribución, publicidad, administración y finanzas que comparten *El Comercio*, *Trome*, *Perú 21*, *Depor*, *Publimetro*, *Correo*, *Ojo*, *Bocón* y sus revistas, confiriéndole a la empresa una serie de ventajas competitivas. Como se puede notar, cada uno de los contenidos se genera de manera independiente, es decir, no es un servicio compartido para cada una de las líneas de negocio de la compañía, lo cual en la visión de los directivos es considerada una decisión acertada, ya que sugieren que sería un error compartir los contenidos entre dichos medios.

En relación a la convergencia tecnológica en la *Empresa Editora El Comercio* en los últimos años, logró crear las condiciones necesarias para conducir y hacer posible la convergencia periodística en términos generales. En este sentido, la convergencia tecnológica, se implementó en las redes, los instrumentos y las aplicaciones informáticas. Todo esto permitió construir una plataforma digital, la cual desde su creación en 1997, ha evolucionado hasta poder constituirse como el líder de los medios peruanos según los datos entregados por IAB Perú.

Considerando la integración de las redacciones, *El Comercio* posee actualmente una redacción integrada de su formato impreso y digital, lo que en este caso particular no generó experiencias traumáticas ni fricciones entre los antiguos redactores de las ediciones digital e impresa. Es más, la convergencia ha tenido una buena acogida, lo cual queda demostrado en el hecho de que la mayor parte de los periodistas logra destacar una mayor cantidad de aspectos positivos que negativos. No obstante de lo anterior, el riesgo se encuentra en el hecho de que no existen actualmente ni políticas, ni planes futuros para este proceso de convergencia que requiere seguir siendo actualizado y desarrollado.

Por el lado de la convergencia profesional, se ha generado una mayor demanda por nuevos perfiles profesionales más complejos y completos, y una modificación en las formas

de trabajo de los periodistas no solo orientados a una sola plataforma, sino que requiriendo que puedan desarrollar funciones en ambas (impresa y digital).

En cuanto a la convergencia con la audiencia, se destaca la variabilidad de las formas que ha ido incorporando *El Comercio* con el paso del tiempo, para poder acercarse a sus lectores, pasando de métodos muy rudimentarios con poco alcance, hasta formas que poseen un alcance mundial, siendo las más destacadas las redes sociales y WhatsApp. El énfasis se coloca en este último, en donde la organización ha encontrado un elevado potencial para poder interactuar con su audiencia. En cuanto a las redes sociales, estas no son solamente utilizadas como fuentes de información, sino que permiten interactuar con los seguidores. En este sentido, *El Comercio* posee cuentas principales y cuentas específicas asociadas a determinadas temáticas, mediante las cuales no solo se difunden noticias, sino que también se acercan a los lectores a través de campañas específicas.

Finalmente, como se mencionó anteriormente, la mayor debilidad de *El Comercio* en el caso de la convergencia se encuentra en los contenidos, ya que si bien se produce noticias con alto contenido multimedia, el principal objetivo, de poder mejorar la calidad de los contenidos, no se ha logrado alcanzar durante el primer año de la convergencia. En este ámbito, se presenta una percepción en la organización de que se está primando por la rapidez sobre la profundidad en el caso específico de la plataforma digital de *El Comercio*, temiendo ante el riesgo de caer en la banalización de las noticias y en la falta de rigor informativo. Todo esto se ha agudizado aún más ante la desaparición del área de investigación y la ausencia de especiales por parte del medio.

Considerando los antecedentes mencionados en los párrafos anteriores, el nuevo Director de *El Comercio* ha tomado la decisión de reinstaurar el área de investigación y poder dar valor agregados a las noticias para mejorar la calidad informativa del medio. Acompañado de esto, se ha tomado la decisión de contratar editores y periodistas con perfiles diferentes, buscando mejorar la diferenciación de los que se dedican a la plataforma digital y a la impresa, sin generar complejidades en la ejecución de sus labores.

4. El caso del Grupo Vocento en España³.

Este tercer caso se centra en el Grupo Vocento de Andalucía, el cual es actualmente un grupo de comunicación multimedia líder en España, con líneas de prensa, suplementos, revistas, televisión, producción audiovisual, distribución cinematográfica e internet que cuenta con un promedio de 3.529.000 lectores al día que apostó por una propuesta de integración de redacciones de los diarios en sus formatos papel y digital.

Para los diarios de Vocento, la integración de las redacciones tanto de sus documentos a nivel organizacional, los testimonios de sus responsables y los indicadores utilizados por el medio indican que no corresponde necesariamente a operaciones con la finalidad de ahorrar costos, sino más bien es parte de una apuesta estratégica que se origina en la organización de cada una de sus unidades de negocio multimediales.

Para el caso de las redacciones *Sur*, *Ideal*, *La Voz de Cádiz* y *ABC de Sevilla* están en un proceso de cross-media avanzada para sus plataformas de papel y online, en donde buscan la redacción integrada que les permita trabajar de manera plena en varias plataformas. Es necesario destacar que los niveles de integración para cada una de las redacciones son distintos y van a un ritmo distinto. Si bien existe un modelo teórico para la integración de las salas de redacción, este ritmo distinto está generando que surjan modelos distintos en Vocento.

El proceso de integración redaccional es predominantemente llevado a cabo mediante la mesa de coordinación y los coordinadores multimedia, no obstante, en algunos casos se han utilizado algunas secciones de los medios como pruebas piloto para poder avanzar en el proceso de convergencia. Esta integración obedece a un proceso jerarquizado desde arriba hacia abajo, con elevados niveles de implicación por parte de los directores y los mandos de cada una de las unidades de negocio.

Por otro lado, se presenta un elevado nivel de polivalencia mediática en los redactores encargados de la producción de noticias, lo que si bien se encuentra plenamente aceptado por los trabajadores del Grupo Vocento, también reconocen que es necesario poder avanzar elevados niveles de integración para poder mejorar el futuro de la empresa. Además existe

³ Capelo, M. (2015). La convergencia o integración de las redacciones de papel y digital: El caso del Grupo Vocento de Andalucía (Tesis Doctoral). Universidad de Sevilla, España.

un alto grado de compromiso e identificación por parte de los redactores y editores de la compañía en relación al proceso de convergencia, lo cual también se traduce en un alto grado de aceptación de la convergencia redaccional por parte de los periodistas, en comparación al resto de los trabajadores de Vocento.

Una de las principales debilidades en este proceso es que no existe un único gestor de contenidos, lo cual dificulta de manera importante al avance y desarrollo del proceso de integración. En cuanto a las fortalezas, existe una unificación de los convenios entre los trabajadores de las diversas redacciones, tratando de igualar lo más posible los salarios y las condiciones contractuales, lo que también reconoce un horizonte de proyección de por lo menos un mediano plazo.

CAPÍTULO II: Marco Teórico

¿Qué es la Estrategia?

En primer lugar, es importante destacar que el concepto de estrategia ha estado presente desde mucho tiempo, partiendo desde sus aplicaciones en el ámbito militar, incorporándose con el paso de los años a los contextos político, administrativo, económico, religioso, cultural y social, constituyendo un aspecto trascendental en la toma de decisiones de aquellas personas que tienen a cargo la gestión de las organizaciones, siendo una apuesta por parte de las empresas para mantenerse en el mercado y posicionarse de una mejor manera en el futuro (Contreras, 2013). Siguiendo con esta idea, muchos autores coinciden en que el concepto de estrategia proviene principalmente del texto *El arte de la guerra* de Sun Tzu (1963). En este ámbito, la palabra estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, que en español significa *general*, por lo cual en el contexto militar la estrategia es definida como la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala, lo que llevado al mundo empresarial podría ser señalado como la combinación de los medios a emplear para poder alcanzar ciertos objetivos, en presencia de incertidumbre y competitividad, por lo cual, aquella estrategia seleccionada y adoptada representará la mejor apuesta de cada contendiente, o en este caso de cada una de las empresas que compiten en un determinado mercado (Francés, 2006, p. 21-22).

Los primeros estudios formales efectuados en cuanto a la estrategia y su aplicación en el mundo de los negocios y las organizaciones fueron realizados por John von Neumann y Oskar Morgenstern en su tan afamada obra *Theory of games and economic behavior* (Teoría de juegos y comportamiento económico), en donde logran definir la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta, considerando a los demás competidores (participantes de un juego), no dejando descubrir sus intenciones a sus rivales con la finalidad de ganar y maximizar su utilidad (Morgenstern, 1955; von Neumann & Morgenstern, 1944, p. 46).

Con el avance de los años, diversos autores han planteado diferentes definiciones para conceptualizar el término estrategia, es así como hay algunos que precisan que la estrategia desde el punto de vista organizacional establece un elemento característicamente analítico, y que se encuentra perfilado hacia la acción, que recoge las expresiones operacionales y políticas de la organización, ya que al interior de un sistema administrativo, la definición del criterio operacional se establece sobre la base de aquellos programas específicos que pueden ser tanto concebidos, seleccionados e implementados (Ansoff, 1965, p. 43). Asimismo, también se considera que la estrategia representa un patrón ya sea de objetivos, propósitos y/o metas, que considera tanto las principales políticas como los planes para lograr alcanzar dichas metas, siendo presentados de tal forma que, permitan definir aquella actividad a la que se dedica la empresa (o a la cual se dedicará), así como el tipo de empresa que es en la actualidad o que será en el futuro, transformándose de manera inevitable en una regla para la toma de decisiones (Andrews, 1969, p. 15).

Por otro lado, la estrategia también es considerada como la dirección y el alcance que posee una organización en el largo plazo, la cual permite descubrir, mantener y desarrollar ventajas para la organización a través de la configuración de diversos recursos en un entorno altamente cambiante, para de esta manera hacer frente a las múltiples necesidades de los mercados y lograr satisfacer las expectativas de sus distintos stakeholders (Johnson & Scholes, 2006, p. 10). Por su parte, Mintzberg logra diferenciar algunos elementos que caracterizan a la estrategia en el mundo organizacional, dependiendo de las variadas interpretaciones que posee, definiendo los siguientes: i) la estrategia como plan siendo desarrollada conscientemente en una situación específica, que es construye antes de actuar y con un propósito determinado; ii) la estrategia como pauta de acción, la cual corresponde a un conjunto de maniobras y acciones que son efectuadas por una organización para superar a los competidores; iii) la estrategia como patrón de comportamiento, que incluye tanto acciones premeditadas, así como aquellas que son espontáneas y/o no deliberadas; iv) la estrategia como posición, siendo utilizada como un medio para contextualizar a la organización en su entorno y así poder alcanzar una posición en el mercado; y v) la estrategia como perspectiva, representando una visión compartida por los miembros de la organización y una forma de entender el mundo (Mintzberg, 1991, p. 27)

Por su parte, en investigaciones al respecto, la estrategia es presentada como una herramienta que provee de una orientación, concentra esfuerzos, define a la organización y es fuente de coherencia, contribuyendo de esta manera a la creación de valor (Agurto & Manosalva, 2015). Sumado a lo anterior, la estrategia también puede ser entendida como una selección deliberada de un conjunto de actividades que sean distintas al resto de los competidores, para de esta manera poder entregar una propuesta de valor que sea única y a su vez identificable. En este sentido, la mayor parte de los altos ejecutivos de las diferentes organizaciones en todo el mundo definen la estrategia en términos de sus clientes, no obstante, la esencia de la misma radica en la realización de actividades en dos orientaciones: i) realizar actividades de forma distinta a los competidores; y ii) realizar actividades distintas a las que desarrolla la competencia. De lo contrario, la estrategia no será más que un lema publicitario que lo más probable es que no resista a la competencia (Porter, 2011).

A partir de lo anterior, evidentemente serán finalmente los clientes los que percibirán una propuesta de valor más potente, la cual será mejor valorada por estos, en comparación al resto de los competidores del mercado, ya que ninguna otra organización que participe en el mercado será capaz de replicar y ofrecer un producto y/o servicio similar (ni mucho menos mejor) que aquel que ofrece actualmente la empresa, ya que el planteamiento, diseño, implantación e implementación de la estrategia fueron efectuados en términos de los competidores, pero sin perder de vista la propuesta de valor orientada a un conjunto de clientes.

Sumado a lo anterior, existe una necesidad creciente de poder analizar y aplicar lo que es la estrategia en el ámbito de la administración y gestión de las organizaciones, gracias a una serie de acontecimientos vinculados a cambios sociales, políticos y económicos que suceden continuamente en el mundo, y que de alguna u otra forma afectan a las organizaciones, influyendo en el alcance de los objetivos planteados y por ende en los resultados obtenidos. De ahí en más, se hace sumamente necesario poder desarrollar variadas alternativas y acciones que permitan posibilitar el redireccionamiento constante de los caminos que sigue la empresa para poder dar alcance a aquellos objetivos y metas que han sido planteados (Rovere, 2012).

La estrategia como elemento de suma trascendencia para las organizaciones, se caracteriza además por un conjunto de componentes, dentro de los cuales se consideran fundamentales los siguientes: i) el campo de actividad y/o de actuación de la organización, que define la amplitud y la relación productiva con su entorno socio-económico, definido por los negocios en que participa o desea participar; ii) aquellos recursos tangibles e intangibles con los que la organización puede hacer frente a los distintos retos del entorno, conocidos también como capacidades distintivas; iii) las características diferenciales respecto a la competencia que permiten obtener rentas superiores; y iv) el efecto sinergia que se produce al conseguir que el conjunto de partes pueda crear más valor que la actuación individual y separada de estas (Menguzzato & Piqueras, 1991).

A pesar de que los conceptos planteados anteriormente, una de las definiciones más completas y que representa de alguna u otra manera lo representado en las definiciones precedentes, es la señalada por Wheelen & Hunger, la cual establece que la estrategia corresponde a un plan maestro que es integral, la cual define la forma en que la organización logrará alcanzar tanto su misión como sus objetivos, maximizando así las ventajas y disminuyendo las desventajas en elevados niveles de complejidad y ambientes de incertidumbre, y en donde la toma de decisiones se vuelve cada vez más compleja, presentando tres características: i) poco comunes; ii) importantes; y iii) directivas (Wheelen & Hunger, 2007, p. 14).

De esta manera, considerando las diversas concepciones que han sido planteadas anteriormente, se puede definir la estrategia como un plan integral que refleja de qué manera la compañía podrá dar cumplimiento a su misión, metas y objetivos futuros, considerando el desarrollo de ventajas en los niveles que sea pertinente (institucional, corporativo, competitivo y/o funcional), lo cual le permitirá tener un mejor desempeño que sus competidores, pudiendo generar valor para sus clientes, que posteriormente debe ser captado en ambientes cada vez más complejos y de elevada incertidumbre, haciendo crecer el valor económico de la compañía, lo que se debe mantener y acrecentar en el largo plazo.

Niveles de la Estrategia

En cuanto a los niveles de la estrategia en el ámbito de las organizaciones, comúnmente la mayoría de los autores consideran tres niveles: i) estrategia corporativa; ii) estrategia competitiva o de negocios; y iii) estrategia funcional (Juretic, 2012; Guerras, Navas & López, 2007; Saz & Marcuello, 2007). No obstante de lo anterior, en el último tiempo se han considerado relevantes cuatro niveles, los cuales son: i) estrategia institucional; ii) estrategia corporativa; iii) estrategia competitiva o de negocios; y iv) estrategia funcional (Cabanelas, 1997, p. 258). Los cuatro niveles de la estrategia se presentan a continuación a través de la Figura 1, en donde se puede apreciar además que las estrategias son ordenadas desde un punto de vista jerárquico, partiendo desde aquella que es más global para la organización, hasta llegar a aspectos más operativos y funcionales.

Figura 1: Niveles de la estrategia en las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia en base a Medina, 2003 y Cabanelas, 1997.

A continuación, en los siguientes cuatro apartados se define cada uno de los niveles de la estrategia que han sido esquematizados anteriormente a través de la Figura 1 de manera separada.

- **Estrategia Institucional**

La estrategia institucional corresponde al primer nivel, el cual consiste en determinar el rol que la organización desempeña en la sociedad. La estrategia institucional considera la creación de valor para la sociedad, en otras palabras, la creación de valor para el entorno en el cual la organización desarrolla su(s) actividad(es). En este ámbito, se destacan como las estrategias institucionales más usadas y que poseen un mayor impacto en el entorno, las tres siguientes: i) favorecer aquellas actividades vinculadas a la preservación del entorno natural y el medio ambiente; ii) crear empleo y riqueza; y iii) establecer una red de complicidad con la sociedad, para de esta manera conducir los deseos y expectativas de desarrollo (Ardán, 2004).

- **Estrategia Corporativa**

La estrategia corporativa se orienta a describir la dirección general de una compañía de carácter multinegocio, teniendo en cuenta un enfoque hacia el crecimiento y la gestión de cada una de sus diversas líneas de negocio y productos. Para lograr definir correctamente la estrategia corporativa se deben considerar los siguientes aspectos: i) las metas corporativas de la compañía, las cuales pueden representar tanto demandas sociales de la comunidad, así como requerimientos económicos de los accionistas; ii) la congruencia que guía en el enlace de los negocios del portafolio de la compañía, para de esta forma crear valor económico mediante el apalancamiento estratégico⁴; iii) el ensamble de la compañía, que permite conducir el proceso de cómo la organización va agregando nuevos negocios a su portafolio; y iv) el seguimiento en la implementación, lo cual permite que la firma pueda controlar tanto su concepto de congruencia como el de ensamble.

- **Estrategia Competitiva o de Negocios**

Este tipo de estrategia se desarrolla a nivel de producto o unidad de negocio, colocando énfasis en lograr obtener una mejor posición competitiva ya sea de los productos y/o servicios que ofrece una organización en un mercado determinado. La estrategia competitiva corresponde a la acción que conduce a desarrollar una amplia fórmula que rige el cómo la empresa va a competir, cuáles son sus objetivos y cuáles serán las políticas necesarias para

⁴ Según Lele, 1995, p. 11: Herramienta de la gestión estratégica que permite que la sede central de una compañía y sus diferentes unidades de negocio sean más productivas.

lograr alcanzar dichos objetivos. De esta forma, la estrategia competitiva es una acertada combinación de los fines que la empresa desea alcanzar, y de aquellos medios que utiliza para poder llegar a dichos fines. En resumidas cuentas, a partir de lo anterior, las empresas pueden llevar a cabo tres estrategias competitivas genéricas: i) liderazgo en costos; ii) diferenciación; y iii) enfoque (Quero, 2008; Porter, 2000, p. 16).

- **Estrategia Funcional.**

Este tipo de estrategia corresponde a cómo una organización se enfoca en cierta(s) área(s) funcional(es) para de esta manera poder lograr los objetivos planteados, así como las estrategias que han sido planteadas por la corporación (en caso que así sea) y la(s) unidad(es) de negocio, a través de la maximización de la productividad de los recursos. La estrategia funcional se orienta a desarrollar y fomentar aquellas competencias distintivas que permitan proporcionar a una empresa y/o unidad de negocio una ventaja competitiva, dependiendo principalmente de su unidad de negocio principal y del entorno en el cual se encuentra inserta la organización. Se pueden destacar como estrategias funcionales la estrategia de marketing, la estrategia financiera, la estrategia de investigación y desarrollo (I+D), la estrategia de operaciones, la estrategia de compras, la estrategia de logística, la estrategia de administración de recursos humanos y la estrategia de tecnologías de la información (Wheelen & Hunger, 2007, p. 189 -198).

La Estrategia Corporativa.

La estrategia corporativa es comúnmente mal definida en términos conceptuales por los directivos de las compañías, ya que se suele confundir de manera bastante grotesca con la estrategia funcional y con la estrategia competitiva. Sin embargo, el foco de las estrategias corporativas que siguen las organizaciones se deben centrar principalmente en dos interrogantes: i) ¿dónde competir?; y ii) ¿cómo aportar valor a la compañía a partir del centro corporativo?. Estas dos preguntas se encuentran definidas en términos de poder añadir mayor valor a los negocios que posee la corporación, y de esta manera poder generar ventajas corporativas, las cuales sean mayores al considerar el grupo de unidades de negocio en su conjunto, en comparación a competir cada una de estas unidades de manera individual (Parada & Planellas, 2007; Porter, 1989).

En concordancia con lo planteado en el párrafo anterior, la estrategia corporativa es definida como un patrón de decisión para las compañías, que determina y revela sus objetivos, propósitos y/o metas, presentando los principales planes y políticas para alcanzar dichas metas, y definiendo el rango de negocios en los que la compañía desea participar, el tipo de organización tanto en el sentido humano y económico que desea ser, y la naturaleza de la contribución tanto económica como no económica que pretende hacer a sus accionistas, trabajadores, clientes y comunidad. La estrategia corporativa define los negocios en los cuales la compañía competirá, preferiblemente como una forma de concentrar sus recursos para convertir sus competencias distintivas en ventajas competitivas y corporativas (Andrews, 1997, p. 52).

Con el paso del tiempo, el concepto fue evolucionando inclusivamente, proponiendo que la estrategia corporativa es la manera en que las compañías crean valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades multimercado. Es clave para generar ventajas corporativas que generen valor para la compañía, concentrar los esfuerzos en el triángulo de la estrategia corporativa, el que plantea que la compañía debe tener un ajuste preciso en: i) recursos fundamentales de alta calidad que garanticen el éxito de sus negocios; ii) sólidas posiciones en el mercado en aquellas industrias atractivas; y iii) administración organizativa eficientes capaces de lograr coordinación y sinergia (Collis & Montgomery, 1998).

Una definición más actual e inclusiva establece que la estrategia corporativa es el propósito de una compañía para satisfacer las expectativas de sus diversos *stakeholders*, a través de la configuración y coordinación de sus actividades, recursos y negocios, para de esta manera alcanzar una ventaja corporativa que permita acrecentar el valor económico de la firma, existiendo constantemente la necesidad de tomar decisiones fundamentales en el orden corporativo, las cuales trascienden a todo el resto de la organización (Medina, Sepúlveda & Rojas, 2009).

Clasificación de las Estrategias Corporativas⁵.

Estrategias Corporativas Según el Mercado.

En primer lugar se encuentran las estrategias según el mercado, las cuales pueden ser de crecimiento y de ajuste o adaptación. En el caso de las estrategias de crecimiento, este puede ser diversificado o concentrado. Para el caso de las estrategias de crecimiento diversificado, se pueden dar dos tipos: i) diversificación relacionada, que consiste en acrecentar la compañía a través de nuevos negocios vinculados al que se realiza actualmente, o expandir los negocios ya existentes mediante alguno de los componentes de la cadena de valor de cada actividad, sean estos fabricación, marketing, tecnología, distribución, entre otros; y ii) diversificación no relacionada, la cual se refiere a ampliar la compañía incorporando nuevas áreas de negocio, pero que no tienen relación alguna con los negocios que posee la organización en la actualidad (Hill & Jones, 2005).

Para el caso de las estrategias de crecimiento concentrado, estas pueden ser de tres tipos: i) especialización, que se da cuando una organización centra sus negocios en una actividad principal o en una parte del sector industrial; ii) integración horizontal, en donde la compañía comienza a adquirir una o más empresas competidoras, incrementando de esta manera el control sobre sus competidores; y iii) integración vertical, la cual busca tener mayor control, ya sea sobre los proveedores o sobre los clientes, iniciando actividades que antes eran ejecutadas por otras compañías no vinculadas en cuanto a propiedad con la organización, convirtiéndose de esta manera en su propio proveedor o cliente, según sea el caso.

En el caso de las estrategias de ajuste y adaptación, estas pueden clasificarse de tres maneras: i) redefinición del negocio, lo que implica un conjunto de acciones que se orientan a generar cambios al interior de la compañía, que surgen a partir de aquellas actividades que ya se encuentra obsoletas, o a raíz de las necesidades cambiantes del entorno, y que buscan esencialmente mejorar el rendimiento económico de la organización; ii) atrincheramiento o también conocida como estrategia defensiva, consiste en la reducción del número de operaciones que efectúa la corporación en la actualidad, y que es llevada a cabo cuando una compañía posee muchos negocios, lo que le impide que alguno(s) de ellos sea rentable. En

⁵ La clasificación fue elaborada a partir de Medina, Sepúlveda & Rojas, 2009.

este tipo de estrategia existen formas de poder llevar a cabo el atrincheramiento, destacándose la reducción de costos y la reestructuración para lograr eficiencia, la desinversión para lograr concentrarse en el desarrollo de ventajas competitivas y la liquidación total de los activos de la organización; y iii) reestructuración, que no es más que modificar y redefinir el campo de actividad de la compañía, lo cual contempla muchas veces el potencial abandono (desinversión) de a lo menos uno de sus negocios.

Estrategias Corporativas Según el Financiamiento.

En segundo lugar, en cuanto al financiamiento, las estrategias pueden ser de tipo conservador o apalancado. La primera de ellas, la de financiamiento conservador, tiene como su principal objetivo minimizar al máximo posible el riesgo de endeudamiento, priorizando de esta manera aquellas decisiones que se orienten a garantizar la mayor seguridad financiera posible. La implementación de esta estrategia puede ser mediante dos formas: i) capitalización de utilidades; y ii) aumento de capital. La estrategia de financiamiento conservador corresponde a la utilizada por aquellas compañías que priman el autofinanciamiento como principal método para solventar financieramente sus inversiones, en otras palabras, financian sus inversiones ya sea mediante la emisión de acciones o la reinversión de sus utilidades, y cuyos montos exceden considerablemente sus niveles de endeudamiento tanto de corto como de largo plazo (Medina, Gallegos, Sepúlveda & Rojas, 2010).

En el otro extremo se encuentra la estrategia de financiamiento apalancado, la cual es por definición mucho más agresiva y riesgosa que la anterior, y que corresponde a compañías que financian sus inversiones y necesidades sean estas temporales y algunas de las permanentes, con fondos principalmente de corto plazo. La estrategia de financiamiento apalancado utiliza fuentes provenientes de deuda de corto y de largo plazo, pudiendo obtenerlas principalmente mediante el sistema bancario, colocaciones de deuda y líneas de crédito, todos métodos que constituyen elementos riesgosos en el sentido de que aumentan las obligaciones financieras de la compañía para con terceros.

Estrategias Corporativas Según la Inversión.

En tercer lugar, las estrategias corporativas según la inversión se pueden clasificar en dos grandes grupos, por una parte se encuentran las estrategias de inversión según actividad,

y por otro se presentan las estrategias corporativas según su forma. En el primer caso, según actividad las estrategias pueden ser:

i) Externalización, la cual busca dejar en manos de terceros una parte de la(s) actividad(es) de la compañía, definiéndose incluso como una relación contractual entre un agente externo y una compañía, en la cual el externo asume la responsabilidad de una o más funciones que son parte de la compañía (White & James, 2000). Los elementos de carácter financiero tanto como las competencias clave de la compañía son factores que influyen directamente sobre la decisión de externalización.

ii) Internalización, que se centra en colocar en manos de la compañía la decisión de invertir en el desarrollo de actividades y negocios, con la finalidad de mantener y/o acrecentar su(s) ventaja(s) competitiva(s) y corporativa(s), utilizando sus recursos y capacidades de la manera más eficiente posible.

Por su parte, las estrategias de inversión según su forma pueden ser:

i) Orgánica, en donde la estrategia se centra principalmente en utilizar los recursos propios que posee una compañía para crear nuevas filiales y establecimientos de la misma organización.

ii) Inorgánica, la cual fundamenta el crecimiento de la compañía en la compra de otras organizaciones, sea esta mediante participación financiera o a través de la compra total de la otra empresa. Dentro de este tipo de estrategia de inversión se diferencia entre fusión (unión de dos o más compañías independientes en una sola), adquisición (compra de otra sociedad sin llegar a fusionar sus patrimonios) y alianza de empresas (unión de dos o más compañías pero sin pérdida de la personalidad jurídica de ninguno de los participantes).

Estrategias Corporativas Según la Departamentalización.

En cuarto lugar, se presentan las estrategias corporativas según la departamentalización. La departamentalización consiste en un proceso mediante el cual se logra agrupar, entre los órganos de una organización, actividades y/o funciones similares o que se encuentran lógicamente y estrechamente relacionadas, buscando obtener ganancias de productividad a partir de la división del trabajo y la especialización. En este sentido, la departamentalización sienta sus bases en la división del trabajo, concepto introducido por

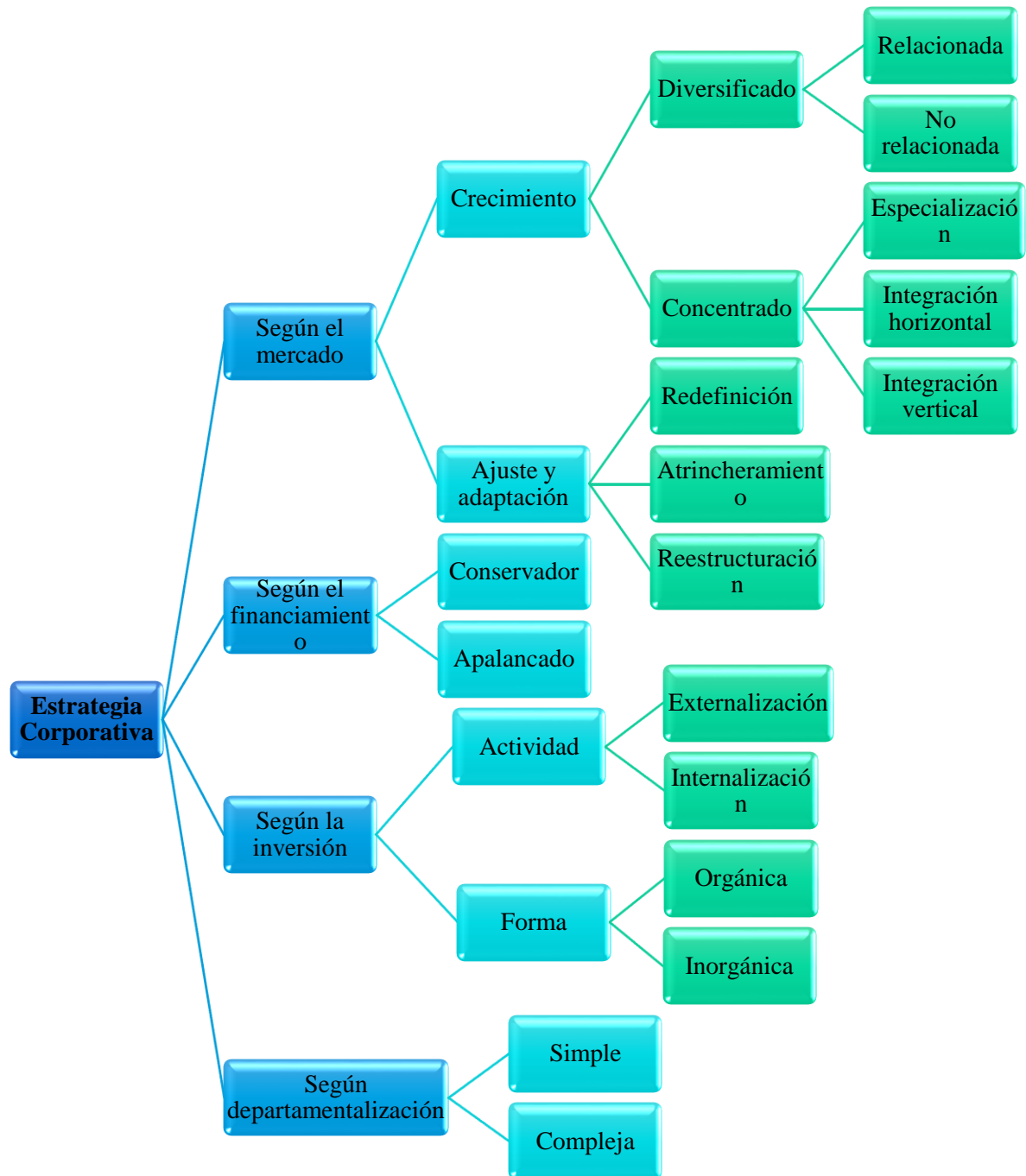
Adam Smith (1776), pero que fue incorporado por Fayol (1929) como un principio general de la administración, que permitía aumentar la eficiencia y la eficacia a través de la coordinación de las diversas actividades llevadas a cabo en una organización. Las estrategias según departamentalización pueden ser de dos tipos: i) departamentalización simple; y ii) departamentalización compleja.

La departamentalización simple se concentra en conformar una sola forma organizacional, lo que le permite a la compañía tener una visión general, holística y completa de sus distintas actividades. Suele darse en aquellas empresas que comienzan a desarrollarse en entornos simples pero dinámicos, y en donde la forma de departamentalización más característica de este tipo de estrategia es la estructura funcional. Este tipo de estructura se caracteriza por la agrupación de actividades análogas, y en donde la división y especialización del trabajo se basa en el criterio de la similitud de funciones, buscando por sobre todo lograr la mayor eficiencia del personal, siendo el criterio más utilizado para poder organizar y estructuras las actividades empresariales.

La departamentalización compleja se caracteriza por la combinación de dos o más formas organizacionales, destacándose la estructura divisional y la estructura matricial. La estructura divisional consiste en el agrupamiento de departamentos bajo el criterio de que cada división funcionará como una unidad autosuficiente que genera un producto y/o servicio, desempeñando las funciones que sean necesarias para lograrlo. Los aspectos más ventajosos de este tipo de estructura se asocian con la focalización en el producto y/o servicio, la autonomía en la toma de decisiones, la rápida y flexible respuesta generada en entornos inestables y variantes. No obstante, sus principales desventajas radican en la duplicación de recursos y la elevada especialización del producto, lo cual produce cierta limitación para adaptarse a situaciones inesperadas y de alta contingencia. La estructura matricial por su parte busca comúnmente combinar una estructura funcional con una divisional, asignando especialistas de los distintos departamentos funcionales para trabajar en aquellos proyectos dirigidos por un gerente de proyectos. Este tipo de forma organizacional genera una doble cadena de mando que se contrapone al principio clásico de la unidad de mando, pero que permite adaptarse a entornos complejos y altamente competitivos.

En base lo mencionado anteriormente, a continuación a través de la Figura 2 se presenta la clasificación de la estrategia corporativa.

Figura 2: Clasificación de las estrategias corporativas.



Fuente: Elaboración propia en base a Medina, Sepúlveda & Rojas, 2009.

Rediseño de la Estrategia Corporativa.

Considerando un mundo tan cambiante y competitivo como el actual, las organizaciones deben estar preparadas para lograr sobrevivir, y no se deben considerar definitivamente ya instaladas en un mercado determinado, ni mucho menos con una tecnología definitiva. Más aun, es de vital importancia para las compañías que consideren la modernización, el reordenamiento y la reconversión de los diversos elementos que componen las organizaciones, para de esta forma garantizar su continuidad en el(los) mercado(s) que compiten (Morales-Zamora, González-Suárez, Mesa-Garriga & Castro, 2013). Es así como la evolución creciente y constante de los contextos en los cuales se desenvuelven las organizaciones, las obliga inevitablemente a la formulación de estrategias que permitan reducir al máximo los efectos negativos de la competencia y de otros factores, al mismo tiempo de aprovechar las oportunidades que se presentan, promoviendo cambios que potencian la renovación constante de objetivos, preferencias y decisiones estratégicas de los tomadores de decisiones. De esta manera, las compañías ya no se enfrentan a contextos conocidos, sino cada vez más complejos e inciertos, por lo que deben tratar de conseguir el poder funcionar en ambientes competitivos con elevada flexibilidad estratégica (Vargas-Hernández & Guillén, 2005).

El proceso de desarrollar una estrategia (o en este caso de redefinir) debería de alguna forma poder incorporar a todos los trabajadores de la compañía en todos los niveles de la jerarquía. Posteriormente la elaboración de la declaración de la misma debería ser fácil de comunicar pero meticulosamente detallada, destacando la ventaja que se desea generar como uno de los elementos más cruciales, ya que corresponde al sello distintivo de la compañía, permitiendo a los trabajadores poder comprender la manera en que ellos pueden aportar a la ejecución correcta de dicha estrategia. Además se debe destacar el objetivo estratégico que la compañía desea conseguir mediante la estrategia y el alcance que esta tendrá, considerando los clientes que tiene y desea captar, la ubicación geográfica actual y potencial y el nivel de integración vertical que posee actualmente y que es necesario alcanzar en caso que se requiera (Collis & Rukstad, 2008).

Este proceso de redefinición de la estrategia corporativa no es sencillo de ejecutar, por lo cual comúnmente suelen cometerse variados errores que reducen enormemente la probabilidad de éxito de la redefinición de la(s) estrategia(s). Dentro de los errores que más se destacan a la hora de redefinir la estrategia corporativa se pueden encontrar: i) miopía estratégica al momento de detectar en el tiempo adecuado los cambios que se están produciendo en el mercado y entorno; ii) inercia estratégica, que se genera al buscar certidumbre, para lo cual las compañías repiten aquellas acciones y decisiones que les han funcionado, sin pensar en otros planteamientos y/o estrategias, lo que condena a muchas compañías constantemente; iii) olvidar el enfoque de largo plazo, buscando sobrevivir en un horizonte temporal cortoplacista, lo que les impide hacer lo necesario para llegar donde se quiere estar; iv) no considerar la velocidad de cambio interna de la compañía lo que puede generar tanto frustración como desfase al tratar de seguir el ritmo de cambio del mercado; v) no alinear la cultura empresa con la(s) estrategia(s), evitando así que la cultura vaya por un lado y la(s) estrategia(s) por otro, generando confusión; vi) no contar con sistemas de seguimiento y control de la(s) estrategia(s), no permitiendo conocer su implementación ni sus posibles modificaciones y/o adaptaciones; vii) no ubicar al cliente como actor relevante del proceso, teniendo en cuenta que en niveles estratégicos los modelos se construyen considerando además la demanda; viii) no tener una perspectiva holística, lo que impide de manera relevante poder mejorar los resultados y requiere conocer más allá de la compañía y su sector; ix) no fomentar los procesos participativos en los pasos de reflexión estratégica, lo que empobrece la toma de decisiones, limitando las alternativas a paradigmas de la alta dirección en muchos casos; y x) no tener una visión objetiva externa para poder mejorar los procesos de desarrollo y redefinición estratégica de la compañía (elEconomista, 2015).

En términos generales, la percepción del panorama actual y futuro en los distintos contextos (y sobre todo en el ámbito empresarial) es muy cambiante, en donde las compañías deben encontrarse continuamente con cambios impredecibles y de alto impacto, requiriendo muchas veces redefinirse, y considerando como una de las seis tendencias clave para este tiempo el hecho de innovar en sus productos y/o servicios, con unidades de negocio que consideren las tecnologías de la información como parte fundamental de sus procesos, siendo elementos fundamentales de la(s) estrategia(s) para la productividad y la competitividad. La incorporación de la tecnología en los procesos, productos y/o servicios de las compañías no

puede ni debe esperar, teniendo en cuenta la transformación digital como parte importante de la redefinición (Portafolio, 2012).

Plan Estratégico

Un plan estratégico es un conjunto de elementos que orientan, unifican, integran y otorgan coherencia a aquellas decisiones que dan dirección a una organización. El plan estratégico implica que las decisiones consideren un razonamiento del más alto nivel en las compañías. Así se define este concepto como un proceso mediante el cual una compañía define su ser y su quehacer ante el entorno, descubriendo tanto oportunidades como amenazas, lo cual revela nuevos propósitos y objetivos, así como fortalezas y debilidades a nivel interno, y en donde a partir de todo esto se plantean las acciones futuras (Alvarado, 2001). El plan estratégico es una herramienta muy útil para la dirección de las compañías, que permite plasmar el *pensamiento estratégico*⁶ y corresponde a un proceso de definición hoy de lo que se quiere ser en el futuro. Para esto, la alta dirección considera las decisiones estratégicas corporativas que se han adoptado para un horizonte futuro que comúnmente es de tres años, con la finalidad de hacer compañías competitivas que se orienten a satisfacer las expectativas de sus diversos *stakeholders* (de Vicuña, 2015, p. 28).

Por otro lado, y a manera de complementar lo comentado en el párrafo anterior, un plan estratégico corresponde a un documento que reúne la declaración de intenciones que logra sintetizar a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo, tanto el posicionamiento actual como futuro de la compañía. Para lograr lo anterior, se debe seguir una serie de pasos que al menos comienza con un análisis estratégico que conduce a un diagnóstico estratégico, para posteriormente elegir las estrategias que serán implantadas en la organización (Martínez & Milla, 2005, p. 8-13).

En cuanto a los pasos que son necesarios para llevar a cabo un plan estratégico, la mayor parte de los autores concuerdan en cuatro. En primer lugar se debe comenzar con un análisis estratégico que permita identificar tanto los elementos externos (del entorno) como internos (de la compañía), conduciendo a la elaboración de un diagnóstico que permite

⁶ de Vicuña, 2015, p. 25 lo define como una reflexión orientada a definir la dirección futura de la compañía, señalando al menos: ¿dónde estaba ayer?, ¿dónde estoy hoy, ¿dónde quiero estar mañana? y ¿qué haré para conseguirlo?

identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. En segundo lugar, a partir del diagnóstico obtenido en el primer paso, se deben diseñar y/o formular las estrategias que sean adecuadas y concordantes con la misión, objetivos y metas de la organización. En tercer lugar, y luego de haber formulado las potenciales estrategias, se deben seleccionar aquellas que sean más adecuadas para ser implantadas en la compañía. Finalmente, en cuarto lugar se debe llevar a cabo el control de la(s) estrategia(s) que ha sido implantada e implementada. Este último paso comúnmente es llevado a cabo a través de un cuadro de mando integral, que permite tener una mirada más holística del funcionamiento y relación de las estrategias con los objetivos, generando indicadores que posibiliten y faciliten su medición, y de esta forma corroborar su cumplimiento.

Figura 3: Pasos de un Plan Estratégico.



Fuente: Elaboración propia en base a lo recogido en la literatura.

En esta sección se presenta una representación gráfica de lo mencionado en los apartados anteriores de este marco teórico. En primer lugar se comenzó definiendo el concepto estrategia, el cual ha tenido implicancias desde sus comienzos y aplicaciones al ámbito militar, hasta convertirse en una herramienta muy potente en la gestión de las organizaciones. Esta estrategia, en el ámbito organizacional tiene cuatro niveles (estrategia institucional, estrategia corporativa, estrategia competitiva y estrategia funcional), pero en este caso particular la concentración será sobre la estrategia corporativa y el rediseño de la misma, para lo cual se debe considerar un plan de rediseño estratégico para Empresas La Discusión. Este marco teórico conceptual se presenta a continuación a través de la Figura 4.

Figura 4: Marco teórico conceptual.



CAPÍTULO III: Antecedentes de la Institución

Empresas La Discusión, es un grupo empresas, que tiene como único propietario la Universidad de Concepción.

1. Empresa Periodística La Discusión SA.

Sociedad que tiene como giro principal la edición de diarios y revistas, circulando en la Región de Ñuble y ciudades de Concepción y Los Ángeles. Su casa matriz está en calle 18 Septiembre 721 de la ciudad de Chillán, con una nómina actual de 60 funcionarios contratados más corresponsalías en las comunas de la Región.

Actualmente desarrolla los siguientes negocios principales:

- Venta de publicidad. Avisaje en el diario de papel, lo que incluye Guías profesionales, de oficio, avisaje legal, judicial, servicios varios, económicos, entre otros.
- Venta de ejemplares. A través de kioscos (60%), promotoras (10%), supermercados y otros (30%).
- Venta publicidad página web. Avisaje en www.ladiscusion.cl, que comprende banner en distintas posiciones dentro de la página.
- Arriendos locales (3) de calle EL Roble (510-520-530).

2. Impresora La Discusión SA.

Sociedad que tiene como giro principal impresión en papel. Su casa matriz está en calle 18 Septiembre 721 de la ciudad de Chillán, con una nómina actual de 30 funcionarios contratados.

Actualmente desarrolla los siguientes negocios principales:

- Impresión Diarios. Con clientes principales Diario La Discusión de Chillán, Diario La Tribuna de Los Ángeles y Diario El Herald de Linares.
- Impresión en general. Comprende todo tipo de impresos en papel, destacando libros, agendas, entre otros.
- Venta de materiales de desecho.

3. Empresa Radio y Televisión La Discusión SA.

Sociedad que tiene como giro principal emisión de radio en FM (94,7) y AM (1340). Su casa matriz está en calle 18 Septiembre 721 de la ciudad de Chillán, con una nómina actual de 10 funcionarios contratados.

Actualmente desarrolla los siguientes negocios principales:

- Publicidad en radio. La que es valorizada en base a los segundos de duración de aviso y cantidad de pasadas por día y hora.
- Arriendo de Sala Capacitación.
- Arriendo antena radio.

4. Su Historia e importancia en la provincia y el país.

La historia del diario LA DISCUSIÓN comienza a escribirse un **5 de febrero de 1870**, cuando el abogado y prestigioso hombre de reconocido espíritu público don Juan Ignacio Montenegro, quien además era Gerente del Banco Montenegro y Cía. decide fundar el periódico. Convirtiéndose de esta manera en el segundo en ser creado en nuestro país.

El editorial de esa primera edición era un elogio a la libre discusión. De ahí se desprende que don Juan Ignacio Montenegro se empeñase, con fervor, por dar a **LA DISCUSIÓN** el nombre que lleva.

LA DISCUSIÓN comenzó siendo un periódico semanal. Sin embargo en 1878 ya se publicaba tres veces a la semana y para el año 1909 era editado regularmente, con una gran envergadura periodística. Estando a la cabeza el periodista don Ángel Custodio Oyarzún, a quien la muerte lo sorprendió ese mismo año mientras se encontraba trabajando para el diario. Gracias al enorme esfuerzo de don Ángel Custodio Oyarzún, La Discusión había alcanzado los más altos sitios del periodismo nacional.

Posteriormente se sucedieron varias sociedades integradas por respetables hombres de la zona, quienes por lo general realizaban una sociedad comercial por acciones. En ese período actuaron de directores los señores Julio Araos Díaz, quien fuera Ministro de la Corte, don Julio Espinoza Araos, don Humberto Gacitúa, más tarde abogado del Consejo de Defensa Fiscal y don Ricardo Bañares, con la colaboración del acreditado periodista de entonces, don Lorenzo Villarroel Corbalán.

En 1927 tomó el diario el periodista don Jorge Silva Silva, quien lo dirigió con singular brillo, estimulando la formación de grupos culturales y dando tribuna libre a todos los credos. Al poco tiempo reemplazó el tipo viejo por linotipias y la prensa chica por una Dúplex que imprimía cuerpos de doce páginas con bastante rapidez.

El 24 de octubre de 1936 don Alfonso Lagos Villar asume el control de LA DISCUSIÓN. Uno de sus primeros logros fue editar el diario los 365 días del año, puesto que hasta entonces éste no se editaba los lunes. Ese mismo año se incorporaron los servicios nacionales e internacionales de la United Press International.

Su tesonero trabajo le hizo merecedor a don Alfonso Lagos del Premio Nacional de Periodismo en Redacción el año 1961, justa recompensa a un servidor del progreso de la ciudad y de los bienes de la cultura y el arte.

El 28 de agosto de 1976 don Alfonso Lagos realiza la donación del diario, junto a los Talleres Gráficos y a radio, a la Universidad de Concepción. Sin embargo, el 28 de noviembre de ese año, faltando cinco minutos para las siete de la mañana, una trombosis cerebral pone fin a la vida de don José Alfonso Lagos Villar. El ilustre hombre público había nacido el 16 de abril de 1900.

Otro hito importante en la historia del diario se cumple en 1990 con la modernización de la edición e impresión del diario. Este proceso se había iniciado en 1989 con la adquisición de modernos equipos de procesamiento de textos por computadora y de fotomecánica. Tras una etapa de preparación, a comienzos del segundo trimestre de 1990, sale a la circulación un diario en formato tabloide e impreso mediante el sistema Offset por Impresora La Discusión S.A. el que encuentra buena acogida entre sus lectores y anunciadores.

El 5 de febrero 2003 y 2008, se publican nuevos rediseños junto con una profunda transformación de la empresa, con un estilo renovado, que cambia los parámetros estéticos y se enfrenta al gris, la simetría y uniformidad, ofreciendo color, un innovador empleo de tipografías y soluciones que proponen una arquitectura de las páginas más viva y asimétrica. Permitiendo enfrentar con éxito una agresiva competencia del grupo El Mercurio con el diario Crónica Chillán.

5. Su visión

Su fundador lo crea con la visión de crear un espacio en la ciudad en que sus fuerzas vivas puedan generar **discusión** (debatir, generar ideas, sueños, entre otros), de ahí viene el nombre La Discusión.

Hoy podemos plantear como Visión: **Ser el principal articulador de los intereses informativos, comerciales y sociales de la Región de Ñuble, el gran potenciador del desarrollo de esta y ser líder en la comunicación regional.**

6. Misión

La misión de Empresas La Discusión es proporcionar productos y servicios comunicacionales de calidad a toda la Región de Ñuble, contribuyendo a su desarrollo, defendiendo sus intereses y ampliando la discusión de los asuntos públicos desde una perspectiva independiente, laica y pluralista.

7. Valores

Por el hecho de ser un grupo de empresas pertenecientes a la Universidad de Concepción, los valores que posee esta institución son extensivos y difundidos por estas empresas.

- Libertad de expresión.
- Pensamiento autónomo, crítico y flexible
- Responsabilidad ciudadana
- Comportamiento ético
- Pluralismo
- Equidad
- Inclusión y respeto a la diversidad
- Cuidado del medio ambiente.

CAPITULO IV: Marco Metodológico

1. Enfoque metodológico

Los estudios de convergencia desarrollados en el presente informe a partir de experiencias en otros medios, nos arrojan que los procesos de convergencia en el caso del diario y de adecuación a los cambios a plantear al grupo de empresas, plantean ideales o modelos a seguir, respecto al trabajo de todos, siendo más compleja la adecuación por la convergencia de papel a digital y/o mixto, calidad y oportunidad de la información a publicar en las plataformas digitales, etc.

Debemos considerar que el factor “cambios” en si genera situaciones de tensión y conflicto en el proceso que debemos proponer, factor rango de edad del personal de las Empresas La Discusión (promedio 46 años).

Rango edad	Cantidad
menos de 30 años	8
de 30 a 40 años	25
de 40 a 50 años	24
más de 50 años	32

Claramente el factor edad puede influir en una adecuación y aceptación a los cambios, dada la concentración del personal sobre 50 años, aunque destaca en impresora personal sobre 50 años (promedio 51 años). La radio tiene un promedio de 47 años y el diario un promedio de 45 años. Aunque en el área periodística la concentración se da en el rango 30 a 40 años, lo que podría ayudar a un mejor proceso de convergencia del diario.

Rango edad	Cantidad
menos de 30 años	6
de 30 a 40 años	11
de 40 a 50 años	6
más de 50 años	3

Para que podamos entender de mejor forma este proceso, es necesario contar con una metodología que nos permita ver la convergencia en un contexto específico y a partir de la opinión de quienes forman parte de este cambio.

Se utilizó la metodología cualitativa, utilizando entrevistas y se han desarrollado reuniones tendientes a analizar cómo enfrentar los cambios.

Un estudio cualitativo permite comprender en profundidad las motivaciones y frenos respecto a un producto o servicio, actitudes, percepciones, estilos de vida, comportamientos, proyecciones... En los estudios cualitativos no se pretende extrapolar los resultados al

conjunto del universo de estudio. Por ello, a diferencia de la investigación cuantitativa, las muestras cualitativas son reducidas y no son representativas en el sentido estadístico.

En los estudios cualitativos se parte del discurso espontáneo y libre sobre una determinada temática y se pide a los participantes que realicen asociaciones espontáneas con respecto a determinados conceptos o productos. También se observan sus reacciones ante la visualización de determinados estímulos.

En nuestro estudio utilizamos entrevistas semiestructuradas, dejando el espacio a la persona a que se desarrolle en el tema.

2. Entrevistas actores claves

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a actores claves de las empresas, divididos en tres grupos:

El primer grupo es el Directorio de las Empresas La Discusión, el que está compuesto por 5 integrantes.

El segundo grupo se compone por los jefes de área más el Gerente General, los cuales son 6 personas.

El tercer grupo se compone de personal que sea representativo en experiencia, diversidad y conocimiento de sus funciones, siendo entrevistadas 10 personas.

3. Análisis Documental

Este comprende la revisión de información interna de la empresa como son Reglamentos Internos de las tres sociedades, Manuales de área de periodistas, Descripciones de funciones, políticas para la contratación, entre otros.

La información externa se desarrolla en el capítulo V.

4. Tabulación de la información

Para el análisis e interpretación de los datos cualitativos obtenidos de entrevistas semiestructuradas, se jerarquizaron en orden de importancia y de acuerdo al grupo entrevistado, lo que facilitó llegar a las conclusiones con un análisis Foda.

CAPÍTULO V: Análisis de Contexto

1. Regulación y contexto de los medios de difusión en Chile.

En primer lugar, y a manera de contextualizar esta parte, se debe hacer alusión a la regulación de los medios de difusión en Chile. En este sentido, la regulación es realizada por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, el cual a través de la Subsecretaría de Telecomunicaciones es el encargado de dirigir, supervisar, coordinar y promover leyes sobre telecomunicaciones en el país. La Subsecretaría de Telecomunicaciones (Subtel) se encarga precisamente del control y la supervisión del ejercicio de las telecomunicaciones en el país, y fue creada mediante el Decreto N° 1.762 en el año 1977.

Complementando lo mencionado anteriormente, actualmente son considerados medios de difusión en Chile los siguientes:

- La televisión.
- La radio.
- Los periódicos.
- Internet que se ha sumado en el último tiempo como un medio más en la comunicación y difusión nacional.

En este caso precisamente se va a hacer mención solamente a lo relacionado con la radio, los periódicos y el internet, ya que son los medios específicos que se corresponden con Empresas La Discusión. En este sentido, en cuanto a los organismos que participan activamente en el ámbito de los medios de difusión en Chile se encuentran los siguientes:

- Asociación de Radiodifusores de Chile (ARCHI): fundada en el año 1933 es una Corporación de Derecho Privado desde el 19 de mayo de 1935 y actualmente la organización gremial de medios de comunicación social más antigua de Chile. Su objetivo se centra en la defensa de la libertad de expresión y la promoción en Chile de una radiodifusión privada libre e independiente, con un alto estándar técnico-profesional.
- Asociación Nacional de la Prensa (ANP): es la asociación de empresas editoras de medios escritos en Chile que en la actualidad agrupa a 51 diarios y 44 revistas, siendo creada el 26 de abril de 1951. Los objetivos de esta

organización se relacionan con: i) la defensa integral de las libertades de información y opinión; ii) el acceso a las fuentes noticiosas de interés público; iii) la defensa del derecho de las empresas periodísticas a trabajar sin violencias ni presiones económicas y/o administrativas, el perfeccionamiento de la actividad periodística y el reconocimiento de la función social que desempeña la prensa chilena.

- Colegio de Periodistas de Chile: es una organización gremial fundada el 11 de julio de 1956 mediante la Ley N° 12.045, y que agrupa a los periodistas de Chile. Su principal objetivo se centra en la promoción de la comunicación y defensa de la plena libertad de expresión, de prensa y de información, en el marco del respeto integral de los derechos humanos contemplados en la Declaración Universal de los mismos. De igual manera, le corresponde regular el ejercicio ético de la profesión, promover la racionalización, el desarrollo y la protección de la profesión de los periodistas y velar por su regular y correcto ejercicio, en defensa de su dignidad.

2. Normativa en materia de Medios de Difusión en Chile.

2.1. Telecomunicaciones.

Primeramente, el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones a través de su Subsecretaría de Comunicaciones, promulga el 15 de septiembre de 1982 la Ley general de Telecomunicaciones (Ley 18.168), la cual es publicada el 2 de octubre de 1982. En cuanto a los aspectos que más se pueden destacar, esta ley dentro de sus disposiciones generales establece en su Artículo 1° que telecomunicación corresponde a toda transmisión, emisión y/o recepción de signos, señales, escritos, imágenes, sonidos e informaciones de cualquier naturaleza, ya sea por línea física, radioelectricidad, medios ópticos y otros sistemas electromagnéticos. En el mismo Título pero en el Artículo 2° señala que todos los habitantes de la República tendrán libre e igualitario acceso a las telecomunicaciones y cualquier persona podrá optar a las concesiones y permisos en la forma y condiciones que establece la ley. El Artículo 3° por su parte clasifica los servicios de telecomunicaciones de la siguiente manera:

- Servicios de telecomunicaciones de libre recepción o de radiodifusión: se caracteriza porque sus transmisiones se orientan a la recepción libre y directa para el público en general. Comprende dentro de sus servicios las emisiones sonoras, de televisión o de otro género.
- Servicios públicos de telecomunicaciones: se encuentran orientados a satisfacer las necesidades de telecomunicaciones de la comunidad en general.
- Servicios limitados de telecomunicaciones: su objetivo es el de satisfacer las necesidades específicas de telecomunicaciones de empresas, entidades y/o personas.
- Servicios de aficionados a las radiocomunicaciones: su finalidad es la de intercomunicar radialmente a individuos que experimentan técnica y científicamente, que son llevadas a cabo de manera personal y sin fines de lucro.
- Servicios intermedios de telecomunicaciones: son aquellos servicios prestados por terceros, a través de instalaciones y redes, satisfaciendo necesidades de transmisión y/o conmutación, prestando servicios de telecomunicaciones en general.

Por su parte, el Artículo 4° regula y menciona que tanto la instalación, operación y explotación de los servicios de telecomunicaciones en Chile, se registrará por las normas contenidas en la presente ley y por los acuerdos internacionales de telecomunicación que se encuentren vigentes en Chile. En su Artículo 6° se declara que corresponderá al Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, a través de la Subsecretaría de Telecomunicaciones, la aplicación y control de la presente ley y sus reglamentos.

El Título II de la Ley general de Telecomunicaciones, establece los aspectos asociados a las concesiones y permisos entre los Artículos 8° y 23. Las disposiciones relacionadas a la explotación y funcionamiento de los servicios de telecomunicaciones y de los aportes de financiamiento reembolsables son mencionadas en el Título III a través de los Artículos 24 al 28 bis. Posteriormente, el a través del Título IV se establecen las normas para el Fondo de

Desarrollo de las Telecomunicaciones, a través del Título V se mencionan el reglamento para las tarifas de los diferentes servicios de telecomunicaciones, y mediante el Título VI los derechos por utilización del espectro radioeléctrico. Finalmente, el Título VII de la presente ley habla acerca de las infracciones y sanciones en el ámbito de las telecomunicaciones en Chile.

Por otro lado, el mismo Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones a través de su Subsecretaría de Telecomunicaciones promulgó el 1 de enero de 1997 el Decreto N° 126 (Reglamento de la Ley 19.835), la cual fue publicada el 19 de febrero de 1998. En este caso, el Decreto aprueba el Reglamento de Radiodifusión Sonora, en donde se sientan las bases y disposiciones generales del reglamento, los llamados a concurso público y licitaciones para los servicios, los servicios de radiodifusión de mínima cobertura, los elementos requeridos para la formalización de las concesiones, las modificaciones de las concesiones, el inicio de los servicios de telecomunicación, y la extensión y caducidad de la concesión en caso que esto ocurriese.

Por último, en relación a este apartado, el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones a través de su Subsecretaría de Telecomunicaciones promulgó el 29 de octubre de 2002 la Ley 19.835, la cual fue publicada el 29 de octubre de 2002. Esta ley prorrogó la vigencia de las concesiones de radiodifusión sonora que se extinguían por vencimiento el 20 de enero de 2004 hasta el 20 de enero de 2010.

2.2. Libertad de Expresión.

En cuanto a libertad de expresión, se promulgó el 18 de mayo de 2001 la Ley 19.733, o también conocida como Ley de Prensa, la cual fue publicada el 4 de junio de 2001, y en donde se establecen las bases sobre la libertad de opinión e información y ejercicio del periodismo en Chile. En cuanto a las disposiciones generales de esta ley, el Título I, Artículo 1° establece claramente que la libertad de emitir opinión y la de informar, sin censura previa, constituyen un derecho fundamental de todas las personas, y en donde su ejercicio incluye no ser perseguido ni discriminado a causa de las propias opiniones, buscar y recibir informaciones, y difundirlas por cualquier medio. Además se establece el derecho de toda persona natural o jurídica de poder fundar, editar, establecer, operar y mantener medios de comunicación social, sin otras condiciones que las señaladas por la ley.

En el Artículo 2° del Título I, se menciona que son medios de comunicación social aquellos aptos para transmitir, divulgar, difundir o propagar, ya sea de manera estable o periódica, textos, sonidos y/o imágenes destinados al público, cualquiera sea el soporte o instrumento utilizado. Por su parte, el Artículo 3° establece que el pluralismo en el sistema informativo favorecerá la expresión de la diversidad social, cultural, política y regional del país. Mediante este artículo se asegura la libertad de fundar, editar, establecer, operar y/o mantener medios de comunicación.

Por otro lado, el Título II de la ley establece condiciones y bases sobre el ejercicio del periodismo; el Título III presenta las formalidades del funcionamiento de los medios de comunicación social; el Título IV menciona las normas sobre los derechos de aclaración y de rectificación; y finalmente el Título V aclara las disposiciones acerca de las infracciones, los delitos, las responsabilidades y los procedimientos relacionados a las normas establecidas en la ley.

3.3. Autorregulación.

En cuanto a la autorregulación de los medios de difusión en Chile, en primer lugar, la Asociación de Radiodifusores de Chile (ARCHI) publicó el 8 de julio de 2007 el Código de Ética, el cual fue creado para complementar la normativa legal vigente. En cuanto a los radiodifusores, el Artículo 1° de este código menciona que aquellos que ejerzan cargos directivos en las radioemisoras, y de manera más particular, quienes hacen uso del micrófono, han de tener presente que es parte de su responsabilidad social ejercer una influencia positiva sobre la sociedad, contribuyendo al fortalecimiento de la democracia y convivencia, a la promoción y el respeto de las buenas costumbres, al fortalecimiento de la identidad nacional y al buen uso del lenguaje. El Artículo 4° establece que la actividad informativa se guiará por ciertos principios rectores, los que a su vez deben ser profundizados y explicitados en los respectivos Códigos o Manuales de Ética que los propios medios radiales se den en función de su línea editorial y organización interna, en donde se deben considerar como principios de ética informativa los siguientes:

- Veracidad.
- Pluralismo.
- Derecho de respuesta o rectificación.

- Honor de las personas.
- Intimidad o privacidad.
- Responsabilidad.
- Respeto a los derechos del niño.

En relación a la ética comercial, el Artículo 6° del mismo Código establece que son faltas graves:

- Publicar y/o difundir encuestas falsas o manipuladas con el propósito de engañar y/o inducir a error al público.
- Al publicar una encuesta o medición de rating, no especificar en forma clara y destacada la fecha y lugar de realización del trabajo de campo, el tamaño de la muestra, el margen de error, y demás datos técnicos relevantes de la metodología empleada.
- Si se publicita el resultado de un determinado segmento de público (submuestra), se debe indicar claramente el tamaño muestral y el margen de error de esa categoría.
- El incumplimiento de los compromisos comerciales, independiente de los efectos legales que ello ocasione, es una falta a la ética que desprestigia a toda la industria.
- En caso de no poder difundirse avisos comprometidos, sea por razones técnicas, de fuerza mayor o por error, es obligación informar al cliente y compensar la publicidad no irradiada.
- Retransmitir programas sin la autorización expresa de la emisora de origen.
- La comercialización de tales espacios o programas será considerada una agravante.
- Mencionar como miembro de una cadena o red de emisoras, estaciones que no la integren verdaderamente.
- Publicitar una zona de cobertura o servicio falsa, con el propósito de aparecer cubriendo más de lo real y cualquier otra forma de publicidad engañosa.

Además de lo anterior, se establecen como faltas gravísimas a la ética en el ámbito comercial:

- El uso malicioso del medio para perjudicar o afectar la imagen de una entidad comercial que no utilice los servicios publicitarios del medio, como una forma de castigarlo o inducirlo a contratar publicidad, es una falta gravísima.
- Atacar, menospreciar o desprestigiar a otro medio por el aire, sin perjuicio de los efectos y sanciones judiciales que pudieren derivarse de esta conducta.

En cuanto a la ética publicitaria, la ARCHI junto a otras entidades gremiales de medios, avisadores y agencias de publicidad, han propiciado la formación del Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria (CONAR), entidad que resguarda la ética publicitaria y dicta tanto las normas como las recomendaciones para su ejercicio. Finalmente, también se establecen normas para las relaciones gremiales y la libre competencia, además del uso del espectro radioeléctrico.

También se debe destacar que en junio del año 2013, el Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria (CONAR) publicó el Código Chileno de Ética Publicitaria vigente el cual tiene la finalidad de servir como un instrumento de autorregulación de la publicidad y de las comunicaciones comerciales, estableciendo normas éticas destinadas a orientar dichas actividades. También puede ser utilizado como una referencia y base para contextualizar la legislación que afecta directa o indirectamente la publicidad.

Este Código establece las normas de conducta ética para resguardar el interés del público, además de promover normas de sana competencia. Estas normas deberán ser respetadas por todos aquellos que se relacionen con la publicidad, ya sea como avisadores, agencias, medios de comunicación, profesionales independientes y/o proveedores de servicios.

Las normas establecidas en este Código se aplican a toda forma de comunicación publicitaria, cualquiera sea el medio utilizado, y consideran tanto su contenido como las circunstancias en que esta se realiza. Estas normas son aplicables a todas las comunicaciones comerciales que puedan tener efectos sustanciales en el territorio chileno, con independencia del lugar en el que se diseñen, preparen o realicen, y la nacionalidad de las empresas o instituciones que puedan intervenir en ello.

3. Perspectiva futura de los medios de difusión en Chile.

a. Asociación de Radiodifusores de Chile (ARCHI).

En cuanto al futuro, la Asociación de Radiodifusores de Chile (ARCHI), también ha presentado una serie de desafíos transversales para este importante medio de difusión a nivel nacional. Es así como sugieren mejoras y avances en los siguientes aspectos:

- Innovación de contenidos: generación de nuevos formatos de programación que sean compatibles con los medios impresos.
- Innovación creativa: ofertas innovadoras de pautas diferentes, talleres de creatividad para las radios y rescate de técnicas auditivas.
- Aprovechamiento de la interactividad: mejorar el nivel y poder ampliar el espectro de temas, siendo superior a cualquier medio, de manera inmediata y económica.
- Innovación en la oferta comercial: venta de oportunidades de negocio, más allá de solamente frases o espacios. Además generar alianzas multimedios y valorizar los espacios y las tarifas.
- Redefinición y actualización: tanto en los perfiles de los oyentes, en los segmentos y en los horarios y tarifas.
- Mejoras en los estudios, evaluación y herramientas de uso: mayor información cualitativa y verificación de emisiones.
- Desarrollo del concepto de servicio a clientes: desarrollar centros de negocio reales y/o virtuales, administrar contratos y material creativo, y contacto con agencias y avisadores.

En cuanto a la radio online, según la ARCHI, el 82,7% de los internautas mayores de 18 años señala escuchar la radio online. Para poder acceder a los diversos contenidos radiales, lo hacen a través de navegación web en el PC, y en donde la utilización de aplicaciones en los smartphones o tablets es de un 41,9% del total de oyentes. De esta manera, además se recalca que un alto porcentaje de los oyentes de la radio son personas jóvenes menores a 35 años de edad. En cuanto al periodo del día en donde más se escucha radio, la tarde es uno de los momentos de consumo de todos los formatos de este servicio, siendo esto efectuado tanto

en días laborales como fines de semana, destacando el uso que se da en el hogar, principalmente cuando se navega por internet o se revisan las redes sociales.

Ahora bien, precisando un poco en cuanto a la radio online propiamente tal, el 71% de los oyentes se compone de individuos entre los 25 y los 54 años de edad, lo que sugiere urgentemente la existencia de una oportunidad para poder renovar el público objetivo, creando hábitos de consumo en el segmento más joven, ya que son estos finalmente los que poseen un mayor nivel de acercamiento a plataformas netamente online y/o a formatos automatizados de demanda y consumo como lo es Spotify. No obstante, la ambientación mediante mensajes publicitarios en establecimientos comerciales, es más concordante con un público objetivo de mayor edad. Además se destaca el hecho de que ni el sexo ni la religión de los oyentes constituyen variables determinantes del consumidor de la radio online.

De esta manera, la ARCHI señala que la radio online constituye un medio de entretenimiento, que presenta comodidad para los oyentes que la escuchan, adaptándose a las necesidades de cada uno de los individuos, y en donde existe una variedad de contenidos que permiten y generan un mayor atractivo para los internautas, lo que hace que estos la prefieran en comparación a los formatos más convencionales.

Por otro lado, al considerar la publicidad, un 25% de las personas percibe que la radio online ofrece una cantidad razonable de publicidad, y un 16% considera que es muy útil para efectuar decisiones de compra, en tanto que un 42% destaca que este formato impide poder consultar contenidos e interrumpe la utilización normal del servicio. Por esta razón, un desafío que se suma en esta línea es el poder evitar que la publicidad en medios digitalizados y online se transforme en un elemento intrusivo y distanciador entre la radio y sus oyentes.

b. Asociación Nacional de Prensa (ANP).

Por su parte, la Asociación Nacional de Prensa (ANP) señala que en la actualidad existe un escenario muy distinto a lo que ocurría años atrás en el sector de los medios de comunicación y difusión, ya que se presentan altos niveles de tecnología disponible y un constante desarrollo en el ámbito digital, lo cual no debe ser visto como una amenaza, sino más bien como oportunidades, las cuales de ser aprovechadas conducen a un contexto completamente nuevo, ofreciendo mejoras en cuanto a la perspectiva económica y menores niveles de costos para las empresas que participan en el sector.

Ya no es extraño el hecho de que los diarios no son únicamente de papel, lo cual no genera discusión a estas alturas, conformando redes de mayor envergadura que permiten que los lectores recopilen, compartan y le den sentido a las noticias que ellos necesitan. En este ámbito, se debe considerar y destacar como un elemento relevante que el papel convive con lo digital, y lejos de competir, ambos se potencian. Esto ha sido corroborado en varios foros tanto a nivel nacional como internacional, destacando la Asociación Mundial de Periódicos (WAN), los Clubes de Prensa y el Encuentro de Diarios Regionales, en donde la mayor parte de los conferencistas invitados, señalaron que es posible llevar a cabo los esfuerzos para generar los cambios necesarios y conducir al éxito la convergencia de los medios de difusión.

Es de suma importancia el poder hacer cambios, reestructurar el modelo de negocios y aplicar los cambios organizacionales necesarios, que permitan mejorar la producción y la comercialización de los productos y servicios, generando mayores ingresos para las empresas. Se presenta un escenario de explosivo desarrollo en la capacidad de comunicar, que surge de la alianza de soportes provenientes del lenguaje digital y del analógico más tradicional. De esta manera, el día cotidiano de la sociedad se encuentra lleno de correos electrónicos, chats, sitios web e información en línea, la cual incluso va un paso más allá con la introducción y el crecimiento de los teléfonos móviles inteligentes, los cuales permiten acceder a estos servicios desde el mismo aparato móvil.

Por lo demás, los expertos y gurús internacionales señalan que las novedades tecnológicas que lograrán destacar durante el presente año y los que vienen, serán aquellas que se logren adaptar de mejor manera a los teléfonos móviles, con información, opinión y potentes áreas de servicio, sobre temas de interés prioritario para los lectores, como noticias relacionadas a la salud, la alimentación saludable, el transporte, el esparcimiento, los vinos, las cervezas, las películas, las series de televisión, la educación de los hijos y la gastronomía, entre otros muchos ámbitos y tendencias que se puedan revelar según los cambios en los estilos de vida, hábitos y comportamiento de los individuos en todo el mundo.

Considerando todo esto, el escenario actual y futuro es espectacular, en donde se multiplican las posibilidades comunicativas, produciendo mayor fragmentación y segmentación de los contenidos generados por los medios de difusión. Este escenario sugiere la necesidad de investigar el perfil de los nuevos usuarios, requiriendo trabajar con

profesionales creativos, inquisitivos y capaces de producir estos contenidos. Por esta razón, el valor de la digitalización no solo estará presente en el producto y en los contenidos, sino que también en cada una de las actividades y funciones al interior de los medios.

Por último en este punto, la unión de la tecnología y los diarios pueden crear un poderoso espacio de encuentro que permita diseñar un nuevo modelo económico, productivo y social, lo que requiere la aparición y el desarrollo de distintos productos con un modelo propio, que hasta hace no mucho tiempo, era completamente desconocido.

c. Colegio de Periodistas de Chile.

En cuanto al Colegio de Periodistas de Chile, su perspectiva considera que la nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs) han irrumpido el escenario de los medios tradicionales de forma abrupta, lo que lleva a tener claro el hecho de que, si bien la globalización en sus diversos aspectos constituye una plataforma para que las nuevas TICs se extiendan, produciendo instantaneidad en los mensajes y en la comunicación en general, esto no necesariamente se traduce en una mayor democratización comunicativa, presentando un gran desafío en esta línea a considerar por los medios de difusión.

Existen muchas experiencias que intentan ilustrar la revolución de las tecnologías de la información, la comunicación y el conocimiento, como un acontecimiento de globalización y que irrumpe las barreras nacionales, tomando como herramientas para su éxito la microelectrónica y la cyber cultura, lo que sobrepasaría los sistemas convencionales de producción e inclusive incidiría en el comportamiento de los individuos en un contexto local. En este contexto, las nuevas tecnologías parecieran ser las principales generadoras de herramientas sofisticadas para la difusión de valores y prácticas culturales. La masificación de las nuevas tecnologías, indudablemente otorgan mayores posibilidades de acceso a la información, transmisión instantánea de mensajes y herramientas de organización en sectores sociales críticos.

La actitud si bien a simple vista debería ser bastante optimista en cuanto a la aparición e incorporación de la tecnología en los medios de difusión, de igual forma se debe considerar cierta crítica a la idea de una democratización gradual y sin retorno de la cultura a través de las diferentes redes sociales y plataformas generadas por las TICs. Esto ya que si bien las nuevas tecnologías son una poderosa alternativa que podría transformarse en una herramienta

de ayuda y soporte inclusive en aspectos políticos y culturales, evidentemente existen debilidades asociadas al comportamiento de las empresas bajo un contexto neoliberal, y en donde existe una lógica cultural de mercado que en cierta manera domina a la sociedad mundial.

Como una propuesta se puede considerar el agrupamiento de organizaciones que se orienten a por ejemplo proteger la naturaleza o las condiciones laborales de los trabajadores de todo el mundo, de manera tal de aprovechar las tecnologías de la información y comunicación para mejorar las formas de organización política y económica, generando una perspectiva de desarrollo en diversos aspectos, y potenciando el aporte que pueden tener los medios de comunicación y difusión en la sociedad contemporánea.

El Colegio de Periodistas de Chile considera que si bien existe un escenario propicio para el aprovechamiento de la tecnología en la digitalización de los medios de comunicación, existen serios desafíos vinculados a la promoción de la comunicación y a la defensa de la plena libertad de expresión, de prensa y de información. Además se plantea que se requieren nuevas condiciones que normen el desarrollo de los medios de comunicación y difusión en Chile, ya que el marco regulatorio actual se orienta hacia la concentración de estos, y en donde los medios nacionales no representan necesariamente la diversidad de voces y opiniones que existen en el país.

Finalmente, es imprescindible que la legislación de los medios en Chile para el futuro se centre como mínimo en tres pilares fundamentales:

- Existencia real de medios públicos financiados por el Estado que ilustren todas las voces de la ciudadanía.
- Mayor regulación a los medios privados sin perjuicio de su propiedad económica e ideológica.
- Desarrollo de fomento y cuidado a la existencia de un tercer sector de las comunicaciones, el sector de los medios comunitarios.

4. Inversión publicitaria en Chile

INVERSIÓN POR MEDIO

2016 (MMS)	284.394	175.736	66.845	17.538	57.593	3.253	53.663	s/í*	659.022
2016 (MMUS\$)	420	260	99	26	85	5	79	s/í*	974
	TV	DIARIOS	RADIOS	REVISTAS	VIA PÚBLICA	CINE	TV PAGO	ONLINE	TOTAL
Participación (%)	43,2%	26,7%	10,1%	2,7%	8,7%	0,5%	8,1%	s/í*	100
Variación Real (%)	-5,0%	-7,6%	2,2%	-12,8%	-3,2%	-5,3%	0,8%	s/í*	-4,7%

s/í* sin información
Gráfico: fuente Achap

Según un reciente estudio publicado por la ACHAP (Asociación Chilena de Agencias de publicidad), la inversión publicitaria en Chile por el 2016 presenta una baja de un 4,7%, observando que los diarios disminuyen en un 7,6% y las radios suben un 2,2%. La explicación de este comportamiento, es por las bajas expectativas económicas que vive del país (estancamiento), lo que también está influyendo fuertemente es la publicidad on-line que crece a tasas sobre el 20% anual y el efecto de google (Facebook, redes, entre otros).

Las expectativas de inversión publicitaria en los próximos años, es de un crecimiento en alrededor al comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB), es decir, entre un 1% y un 2% de crecimiento.

CAPITULO VI Análisis y procesamiento de la información

1. Análisis muestras efectuadas

Las entrevistas realizadas con actores claves, se enfocaron en obtener su visión respecto a cómo observa el desempeño de Empresas La Discusión en los últimos años, nos indiquen las principales debilidades y amenazas que puedan considerar como relevantes, que acciones se debiesen realizar para superar las debilidades y amenazas indicadas. Al Directorio se les plantea además, cuál sería la visión de la Universidad de Concepción respecto al actuar en adelante de las empresas, como nos adecuamos al plan estratégico de nuestros controladores y sus valores.

Como resultado de estas entrevistas y reuniones, se pueden resumir en un análisis FODA, que se detalla a continuación.

2. Fortalezas consideradas para Empresas La Discusión

- **Posicionamiento de la Marca La Discusión.**

La marca **La Discusión**, es reconocida a nivel local, es destacada como una de las empresas periodísticas más prestigiosas del país, por ser sinónimo de pluralidad, seriedad e imparcialidad.

- Segundo diario más antiguo de Chile y tercero de Latinoamérica, tiene 147 años de historia.
- Radio con más de 80 años, siendo líder en información en la Región de Ñuble.
- Impresora, es la más moderna de la región, siendo reconocida su calidad.

- **Medio independiente**

Es una excepción en el mercado de las comunicaciones, dado el dominio de dos grupos periodísticos (El Mercurio y Copesa), lo que también se observa en las radios (cadenas o consorcios).

- **Empresas diversificadas**

Que les permite complementarse, generando sinergias en los negocios (diario-radio, diario-web, diario-impresora, diario-web-radio).

- **Equipo humano, que incluye periodistas, diseñadores, informáticos, ventas y marketing.**

Se reciben permanentes críticas, alabanzas, reconocimientos, lo que significa que el trabajo de los profesionales de este medio no pasa desapercibido, dada la calidad de su trabajo, lo que se refleja a través de múltiples premios y reconocimientos a nivel local, regional y nacional.

- **Infraestructura propia**

El hecho que la empresa posea maquinaria para imprimir el diario en la ciudad, permite que se disponga a primera hora de un ejemplar impreso con

información posterior a la media noche, lo que ningún medio que circula en la ciudad lo puede cumplir.

3. Las siguientes son las oportunidades que se pueden observar.

- **Creación de la Región de Ñuble y sector público en general**

La inversión publicitaria del sector público en este medio ha crecido en promedio sobre el 75% en los últimos años, motivo por el cual, se estima una importante oportunidad de crecimiento en el corto y largo plazo por motivo de la creación de la Región Ñuble.

Además, la suscripción de Convenios Marco genera interesantes expectativas de crecimiento, especialmente a Impresora y Diario.

- **Comunicación digital**

En vez de percibir como una amenaza, la comunicación digital es mirada como una extensión del papel, lo que da interesantes opciones a clientes al promocionar sus productos y/o servicios.

Mejora en la lectoría, lo que es muy útil al momento de cerrar negocios con agencias publicitarias en Santiago principalmente.

4. Debilidades observadas

- **Recursos escasos**

Por el hecho de ser un medio de regiones o provincias, es difícil, poder competir de igual a igual con medios de cadenas de Santiago que poseen recursos que les permite vender a valores imposibles de sostener, lo que daña en demasía los mercados, generando bajas en las tarifas, siendo compleja su recuperación en el corto plazo.

- **Lentitud en reaccionar a los cambios**

Por ser empresas de tamaño mediano en regiones y disponer escasos recursos, se dificulta ser más rápido en implementar innovaciones y/o cambios en la forma como se llega a los lectores, lo que puede significar pérdidas de ventas.

- **Canales de venta**

Los actuales canales de venta están quedando obsoletos, lo que es un riesgo que se puede reflejar en pérdidas de negocios, se destaca impresora (cotizaciones lentas y a valores fuera de mercado, deficiente atención) y la radio, en el caso del diario se refleja en los canales de venta de diarios (kioscos), venta avisaje solo en oficina, nulo comercio on-line.

- **Debilidad en la cobertura noticiosa de la Radio.**

Lentitud en reaccionar respecto a noticias relevantes en la región, a su vez, la transmisión on-line es lenta.

- **Poco competitiva la impresora a pesar de ser la más moderna de la Región de Ñuble.**

Esta debilidad trae como consecuencia la presencia de competencia de Concepción y de Talca, lo que la obliga a mejorar sus precios y calidad de atención, lo que no obstante, aún no se logra una mejora sustantiva en las ventas especialmente.

5. Amenazas que se observan en el corto y largo plazo

- **Disminución de la Lectoría**

La inmediatez, las redes sociales, internet, tutoriales, son elementos que hoy son de acceso masivo, lo que está incidiendo en una baja constante de lectoría de libros, revistas y diarios, hecho que es difícil de poder revertir, lo que es un desafío de transformar el diario en un producto que sea más atractivo y menos extenso en sus notas.

- **Centralización decisiones de inversión (pública y privada)**

Día a día, se observa que cadenas de tiendas, farmacias, automotoras, etc., pierden autonomía a nivel local para tomar decisiones de inversión publicitaria, lo que atenta a una mejor distribución de la torta publicitaria,

privilegiando las empresas las ventas por volumen que si bien es cierto son más baratas pero que no pueden garantizar que sean más eficientes.

- **Reformas laborales y tributarias**

El incremento en el costo de las remuneraciones en un 5%, por la idea de que las empresas financien un aumento de las cotizaciones a los trabajadores, atenta en forma directa en la cantidad y calidad de los trabajos, incidiendo negativamente en la proyección de contrataciones e incremento de beneficios.

En el caso de la reforma tributaria, afecta directamente a la empresa con la posibilidad de obtener financiamiento en sus inversiones con recursos generados, dado los cambios en el reparto de dividendos y el fin del FUT, lo que a la larga no solamente se nos incrementa el impuesto renta, también incidirá en el aumento en el costo del financiamiento de las inversiones.

- **Nuevos competidores**

La creación de la Región Ñuble, puede ser un atractivo interesante para cadenas de medios periodísticos (El Mercurio de preferencia), radiales (Bio-Bio, ADN) e impresoras (no solo de Concepción, también de Santiago), lo que se une a inversionistas locales que creen medios digitales preferentemente.

- **Concentración en la venta de publicidad**

Google, en los últimos años está absorbiendo a niveles preocupantes la inversión publicitaria mundial, la que ofrece servicios publicitarios a costos sustantivamente menores y con una efectividad que en ocasiones es muy competitiva, lo que genera una concentración que es difícil de poder enfrentar.

- **Envejecimiento de los lectores**

La lectoría de diarios hoy está concentrada en el público mayor de 45 años, lo que está generando un estancamiento en el crecimiento de la venta de ejemplares.

Propuesta estrategia corporativa a Gerencia y Directorio Empresas La Discusión

1. Análisis preliminar

El desafío a plantear es como logramos que una empresa a punto de cumplir **150 años** de existencia, se pueda proyectar por muchas generaciones en adelante, considerando que la “**necesidad de información**” no se va a extinguir, si cambiará la forma y/o medios de entregarla, pero en esencia es información, lo que estos medios (**Diario**, web y **radio**) deben saber interpretar.

En el caso de la **impresora**, en los últimos años ha exhibido crecimiento en las ventas sobre dos dígitos, pero que en el futuro no se puede garantizar, consideremos las falencias que exhibe en calidad y oportunidad de atención, es decir, el desafío es como cumplir que la empresa sea más eficiente en la relación “**precio-tiempo-calidad**”.

Los **casos de éxito** analizados en el presente informe, tienen bastantes similitudes respecto a la crisis e incertidumbre que genera a los medios la convergencia a medios digitales, pero es claro, que la forma de enfrentar o a la estrategia es de acuerdo a la realidad de cada uno y los mercados en que están insertos. No existe aún un caso que sea el camino u orientación que los medios debemos seguir, la rentabilidad es escasa o esquivada y la **creatividad-innovación** es quizás la mejor conclusión que podemos tomar como más relevante, sin desconocer que los casos analizados deben y son considerados dentro de las conclusiones y recomendaciones del presente informe.

2. Análisis Empresas La Discusión

Al analizar estas empresas lo efectuamos de forma individual y de forma consolidada, lo que da interesantes resultados a considerar, el más relevante es que a pesar estar por cumplir 150 años, es un grupo de empresas en permanente cambio y/o adecuación a lo que sus clientes quieren, con una rotación de personal que es normal y en que en los últimos años han aumentado la incorporación de personal de rango de 30 años, que tienen competencias y habilidades digitales, lo que es muy relevante a la hora de seguir en proceso de **cambios**.

Las entrevistas a personas claves, reuniones grupales formales e informales, cartas al director, visitas a las empresas, permiten efectuar un análisis bastante certero respecto a sus debilidades (que son muchas) y fortalezas, lo que destaca por sobre todo es la **marca La Discusión**, sigue siendo fuerte en la región y sin atisbos de desgaste mayor, que indique

atisbos de desaparecer, comparando con otras marcas de periodísticas y marcas de otros rubros calificados como tradicionales a nivel local que sucumbieron ante la presencia de marcas nacionales.

Las oportunidades y amenazas, nos permiten mirar al futuro con cierto nerviosismo dado lo complejo que se observa, pero lo principal es que hay caminos (bastantes), lo que obliga a realizar mejor las cosas y poder sortear de la mejor forma las amenazas especialmente las que vienen del sector estatal (reformas) que inciden en incremento de costos que se pueden transformar en inviábiles y genere riesgos de desaparecer.

La impresora, ha efectuado un proceso de modernización de maquinaria, que le ha permitido enfrentar un competencia foránea, pero que en su gestión de atención integral al cliente presenta demasiados baches que le impide mejorar la rentabilidad del negocio.

En el caso de la radio, es muy bien evaluada en diversos estudios efectuados, no obstante, el mercado en que está inserto es muy amateur y con pocas expectativas de crecimiento mayores a los que exhibe hoy (2,5% promedio anual) a nivel local, motivo por el cual debe buscar canales de venta que permitan mejorar su rentabilidad y de paso invertir en recurso humano especialmente periodístico, para enfrentar una probable competencia más intensa por el hecho de ser Región.

Estrategias corporativas a proponer

Las siguientes son las propuestas:

- **Creación Área de Marketing digital.**
 - Dado que para las tres sociedades tiene en común Gerencia y Administración, se propone la creación de un **Área de Marketing digital**, que tendrá como misión la generación de estrategias de negocios para cada empresa.
 - **Diario.** Creación de negocios digitales (marketing en móviles, transmisiones en vivo, publicidad nativa, automatización de marketing, venta papel digital, entre otros).
 - **Impresora.** Crear redes que permita mejorar la conexión con potenciales clientes, definiendo estrategias de comercialización más agresivas y efectivas.

- **Radio.** Potenciar la presencia de la radio en redes, establecer las estrategias tendientes a digitalizar y comercializar el dial.
- **Potenciar Club de Lectores,** lo que permita la generación de negocios.

Se propone que sea común para las tres empresas, dado que le permitirá funcionar de manera más integrada y ejecutiva con la Gerencia (decisión) y administración (recursos).

- **Creación de una red de radios y diarios digitales, que permita potenciar y mejorar la presencia de los medios en la Región de Ñuble.**
 - Esto se debe centrar en las cabezas provinciales de la nueva región, lo que permita mejorar la sinergia de los medios, transformándonos de forma sólida en un medio multimedia.

“Ahora somos el Diario de la Región de Ñuble y un multimedial independiente”

Alejandro Santa Maria, Pdte. Directorio Empresas La Discusión (Diario La Discusión, 21 de Agosto de 2017).

- **Inversión en maquinaria de impresión digital.**
 - Es imperioso disponer de maquinaria de impresión digital, que no solo permita potenciar las ventas de la **impresora** (los llamados impresos de tiro corto, pero más rentables en términos unitarios), también es una oportunidad de negocio para el **Diario**, dado que se pueden ofrecer productos impresos a circular en el Diario (supermercados, tiendas en general, gobierno, entre otros).
 - El financiamiento para estas inversiones que no superan los 80 millones de pesos, se realiza con la generación de flujos de caja.
- **Unificación de los criterios de recursos humanos para las tres empresas.**
 - Esto tiene por finalidad eliminar las diferencias en el tratamiento de los funcionarios, dependiendo de la empresa que se trate (políticas de sueldos, de promoción, beneficios, entre otros).

- Actualizar Organigrama y descripciones de funciones, especialmente en aquellos cargos y/o áreas que son aplicables para las tres sociedades (áreas de ventas unificar, administración única, marketing, periodistas radio y diario), lo que permita mejorar la eficiencia y planes de capacitación mejor dirigidos.

Para el cumplimiento de estas estrategias, es necesario fijar los siguientes compromisos:

- **Creación Área Marketing digital.** Responsable Gerencia. Inicio funcionamiento de Área 01 Enero de 2018.
- **Presentación de estrategias de negocios nuevos.** Responsable Jefe Marketing Digital. Fecha presentación 01 de Marzo de 2018.
- **Presentar proyectos de concesiones de radio.** Responsable Área Técnica Radio. Se debe presentar proyecto a la Subtel a más tardar el mes de Marzo 2018.
- **Modificación de Organigrama para las tres sociedades.** Responsable Jefe Administración y Finanzas. Fecha presentación 01 de Marzo de 2018.
- **Descripción de funciones.** Responsable Área Recursos Humanos. Fecha presentación 01 de Marzo de 2018.

Determinación objetivos cuantificables

- Crecimiento en las ventas de diario de un 1.8%, pasando de una pérdida promedio de un 1%. Responsable Jefe Ventas. Cumplimiento 31 de diciembre de 2018.
- Desarrollo de plan de inversiones en maquinaria por MM\$100 (2018), MM\$80 (2019), MM\$50 del 2020 en adelante. Responsable Gerencia General.
- Suscripción de 2 Convenios marco al año con empresas y organismos estatales. Responsable Jefe de Ventas.

- Suscripción de Negocios con asociados al Club de lectores por MM\$10 anuales. Responsable Jefe Marketing Digital. Cumplimiento 31 de diciembre de 2018.

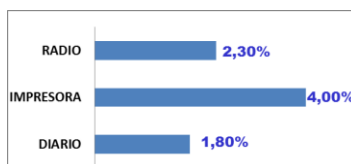
Determinación de Flujo de Caja

La cuantificación de las estrategias nos lleva a presenta un Flujo de caja libre consolidado, presentando el siguiente comportamiento.

Crecimiento estimado de las ventas próximos 5 años (promedio anual)

De acuerdo al comportamiento de las ventas de las empresas en el periodo (2012-2016), se efectuó una proyección de ingresos, determinando los siguientes porcentajes de crecimiento, los que se estima son aceptables dada su baja desviación estándar.

En el caso del diario, se analizaron por separado cada línea de negocio (venta ejemplares, suscripciones, publicidad, web).



- La radio se estima crecerá a un nivel del 2,3% conforme se proyecta a nivel nacional (crecimiento últimos 5 años es de un 6% promedio anual).
- En el caso de impresora, se estima un crecimiento anual promedio de un 4%, lo que va en línea con el incremento esperado en el sector público (crecimiento últimos 5 años es de un 4,8% promedio anual).
- El diario se estima crecerá en un 1,8 %, especialmente en la publicidad on-line (5% anual) y publicidad en general de un 1% (disminuye en los últimos 5 años en un promedio de un 1% anual).

Resultados y Flujos de Caja proyectados (periodo 2018-2022)

Para determinar el flujo de caja, se realiza proyección de ingresos consolidados:

	2018	2019	2020	2021	2022
Diario	860	870	882	893	923
Impresora	428	451	475	480	501
Radio	84	86	88	90	92
Cifras en millones de pesos	1.373	1.407	1.445	1.463	1.516

Los costos y gastos estimados para el mismo periodo son los siguientes:

	2018	2019	2020	2021	2022
Remuneraciones	724	753	765	780	811
Gastos y Servicios	203	202	218	215	222
Materias Primas	277	275	274	265	260
gastos de Venta	50	50	50	51	53
Depreciación	69	71	73	77	80
Cifras en millones de pesos	1.323	1.352	1.380	1.388	1.426

- Las remuneraciones se estima un crecimiento de un 2.9%, dado que se congela la plantilla.
- Los gastos y servicios crecen en promedio un 1,9% anual.

Calculo Flujo de Caja

A. Determinación tasa descuento.

Se efectúa un cálculo de flujo proyectado a 5 años, para determinar si es rentable las estrategias propuestas.

- Tasa de interés libre de riesgo considerada de un 4,33% anual.

Periodo	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 10 años
ene.2017	4,17
feb.2017	4,15
mar.2017	4,20
abr.2017	3,90
may.2017	4,03
jun.2017	4,01
jul.2017	4,22
ago.2017	4,33

- Tasa de interés mercado, promedio IGPA periodo 2010-2017 es de 6,56%

- Calculo tasa descuento (Kp):

A. Formula				
	$Kp = rf + (rm - rf) * B$			
B. Calculo				
	Rf	Beta	Rm	(Rm-Rf)
	4,33%	0,98	6,56%	2,23%
Kp	6,52%			

- Calculo beta sector comunicaciones, se estima con deuda

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate
Information	64	0.98	20.46%	16.37%

Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Flujo de caja proyectado a 5 años:

	2018	2019	2020	2021	2022
Resultado Operacional	50	55	65	75	90
Resultado No Operacional	21	21	21	21	21
Intereses financieros	- 11	- 6	- 1	-	-
Resultado antes de impto	60	70	85	96	111
Impto Renta	- 16	- 19	- 23	- 26	- 30
Resultado Ejercicio	44	51	62	70	81
Depreciación	69	71	73	77	80
Variación inversión	- 100	20	30	-	-
Flujo Caja Estimado	13	142	165	147	161
Flujo descontado	12	125	137	114	117
Cifras en millones de pesos					
Resultado analisis	506				

- El análisis del flujo de caja, nos da un resultado operacional positivo promedio anual de MM\$67. (Comportamiento últimos años fue de MM\$10 promedio anual).
- El resultado no operacional da un promedio de MM\$21 anuales, la que comprende servicios de arriendo de antena radio y material desecho impresora.
- Resultado de ejercicio, se presenta con un resultado positivo estimado promedio de MM\$62 anuales (últimos 5 años presenta un resultado en equilibrio).
- Las inversiones propuestas al Directorio, se financian con fondos propios, sin necesidad de adquirir nuevos créditos. En los primeros años maquinaria para impresora.
- El flujo de caja da un promedio positivo de MM\$126 anuales, el que al ser descontado queda en un promedio positivo de MM\$101 anuales. Lo que valida las estrategias planteadas al Directorio.

Conclusiones

Estamos en una época de grandes cambios, que afecta a todos los estamentos de la sociedad y de su economía, lo que nos obliga a reinventarnos. Nuestra ciudad no ha estado exenta, la llegada de un mall junto a tiendas de cadena, genero la muerte de muchas marcas locales tradicionales y hoy marcas nacionales están con el mismo riesgo ante marcas mundiales, el efecto globalización nos desafía a que nos reinventemos.

La tesis desarrollada, nos demostró que Empresas La Discusión ha estado enfrentando estos cambios pero de forma muy tímida, lo que es muy riesgoso, si pensamos que puede competencia que le afecte seriamente o lo que sería peor que sus lectores pierdan interés en seguirlos (la fidelidad con las marcas hoy prácticamente no existe), lo mismo se observa en la radio. En el caso de la impresora, se han realizado inversiones en maquinaria que la

presenta como una imprenta moderna a nivel regional, de producción limpia, pero que posee serias falencias en su comercialización.

El plan propuesto al Directorio, se estima va en la dirección de renovar los negocios con una mirada integrada o corporativa, que les permita generar sinergias que se reflejen en una mejor rentabilidad, lo que según los flujos de caja proyectados se cumple, asegurando a la generaciones venideras, tengan el orgullo de conocer al segundo diario más antiguo de Chile y que sea de nuestra ciudad.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Alcudia, M., Legorburu, J. & Barceló, T. (2012). *Convergencia de medios: Nuevos desafíos para una comunicación global*. CEU Ediciones, España.
2. Barreira, V., Fernández, C. & Palasciano, A. (2009). La convergencia periodística para la evolución de las redacciones. ABC.es. Recuperado el 12 de agosto de 2017 desde: <http://www.abc.es/20090312/nacional-sociedad/convergencia-periodistica-para-evolucion-200903122058.html>
3. Capelo, M. (2015). La convergencia o integración de las redacciones de papel y digital: El caso del Grupo Vocento de Andalucía (Tesis Doctoral). Universidad de Sevilla, España.
4. García, J., Salaverría, R. & Masip, P. (2010). Concepto de Convergencia Periodística. *Convergencia Digital*, pp. 41-64.

5. Jódar, J.(2010) La era digital: nuevos medios, nuevos usuarios y nuevos profesionales. *Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación*, 71, pp. 1-11.
6. Larrondo, A. (2016). La convergencia multimedia y su impacto en las redacciones de las radiotelevisiónes públicas de proximidad: Un análisis de caso. *Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 11, pp. 23-42.
7. Meneses, M. (2013). Periodismo convergente: Transformaciones de la profesión ante el cambio tecnológico. *Comunicación Posmasiva: Revisando los entramados comunicacionales y los paradigmas teóricos para comprenderlos*, pp. 1-19.
8. Quintanilla, V. (2013). La convergencia de las salas de redacción en Bolivia: El caso de los diarios La Razón y Página Siete (Tesis para optar el grado de maestría en comunicaciones). Universidad Iberoamericana, México.
9. Salaverría, R. (2003). Convergencia de los medios. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, 81, pp. 32-39.
10. Vilchez, P. (2015). Convergencia Periodística en Perú: El caso de “El Comercio” (Tesis para optar el grado de magister en comunicaciones). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
11. Agurto, J. & Manosalva, F. (2015). *Análisis de las Estrategias Corporativas de las 50 empresas más grandes de Chile* (tesis de pregrado). Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile.
12. Alvarado, T. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad productiva agropecuaria. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 5(9), pp. 284-292.
13. Andrade, S. Estrategia Corporativa. Planeación y Desarrollo de las Organizaciones. Recuperado el 24 de julio de 2017 desde: <http://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/estrategiacorpo.pdf>
14. Andrews, K. (1997). The Concept of Corporate Strategy. *Resources Firms and Strategies*, pp. 52-59.
15. Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.

16. Ardán (2004). Análisis de las empresas extremeñas en su dimensión competitiva: Posibles estrategias para la mejora de la competitividad. Recuperado el 22 de julio de 2017 desde: <http://www.ardan.es/ardan/infoeco/extremadura2004/4.pdf>
17. Cabanelas, J. (1997). *Dirección de empresas: bases en un entorno abierto y dinámico*. Madrid: Editorial Pirámide.
18. Collis, D. & Montgomery, C. (1998). Creating Corporate Advantage. *Harvard Business Review*, 75, pp. 71-83.
19. Collis, D. & Rukstad, M. (2008). ¿Puede usted decir cuál es su estrategia?. *Harvard Business Review*, pp. 1-8.
20. Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, pp. 152-181.
21. elEconomista (2015). 10 errores que toda empresa debe evitar al redefinir su estrategia. Publicado el jueves 9 de julio de 2015. Recuperado el 26 de julio de 2017 desde: <http://www.eleconomista.es/valenciana/noticias/6857287/07/15/10-errores-que-toda-empresa-debe-evitar-al-redefinir-su-estrategia.html>
22. Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*, México, Pearson.
23. Guerras, L., Navas, J., y López, P. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Thomson.
24. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Séptima edición. Editorial Pearson.
25. Juretic, J. (2012). Los Tres Niveles de la Estrategia. Diario Concepción: La clase directiva. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde: <http://economia.ucsc.cl/wp-content/uploads/2013/10/Adelantos-DC-UCSC-Conce.pdf>
26. Lele, M. (1995). *Desarrollo del Apalancamiento Estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.
27. Martínez, D. & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.
28. Medina, A., Labra, E. & Caridi, S. (2009). Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 37-53.

29. Menguzzato, M., & Piqueras, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Ariel.
30. Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos.
31. Morales-Zamora, M., González-Suárez, E., Mesa-Garriga, L. & Castro, E. (2013). Revamping strategy of diversified industry of sugar cane for combined production of bioethanol and co-products. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*, 66, pp. 190-198.
32. Morgenstern, O. (1955). La teoría de los juegos y del comportamiento económico. *Económica*, 1(3-4), pp. 345-375.
33. Parada, P. & Planellas, M. (2007). ¿Qué es Estrategia Corporativa?. ESADE Business School, pp. 1-21.
34. Portafolio (2012). Redefinir, la estrategia frente a los mercados. Publicado el 1 de septiembre de 2012. Recuperado el 26 de julio de 2017 desde: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/redefinir-estrategia-frente-mercados-100514>
35. Porter, M. (1989). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Readings in Strategic Management*, pp. 234-255.
36. Porter, M. (2000). *Estrategias Competitivas*. México, CECSA.
37. Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, pp. 100-117.
38. Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: Factor clave de desarrollo. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 10(4), pp. 36-49.
39. Rovere, M. (2012). ¿Qué es una Estrategia. *Sitio consultado*, 16(4), pp. 1-4.
40. Saz, M. & Marcuello, C. (2007). Introducción de la dirección estratégica en organizaciones que gestionan empleo con apoyo. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 24(julio 2007), pp. 173-197.
41. Vargas-Hernández, J. & Guillén, I. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 94, pp. 65-80.
42. von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.

43. Wheelen, T. & Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. México, Pearson.
44. Universidad de Concepción (2016), Plan estratégico institucional 2016-2020
http://www.udec.cl/intranet/documentos_oficiales/PEI_2016_2020.pdf
45. Diario La Discusión de Chillán
<http://www.ladiscusion.cl>
46. ACHAP (2017), Estudio inversión publicitaria 2016
<http://www.achap.cl>