PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR VENTAS DE CIRCULACIÓN DEL DIARIO EL PAÍS 2.010 – 2.011

ANDRÉS JOSÉ KURE MEJÍA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director

FELIPE FERRO R.
Economista Especializado en Marketing Estratégico.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN MODALIDAD DUAL
CALI – VALLE
2010
Aprobado por el Comité de Grados en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar por el Título de Administrador de Empresas.

_______________________________
Director

_______________________________
Jurado

_______________________________
Jurado

Santiago de Cali, enero 15 de 2010.
# CONTENIDO

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sección</th>
<th>Págs.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>RESUMEN EJECUTIVO</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>INTRODUCCIÓN</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>1.3 OBJETIVOS</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>1.3.1 Objetivo General</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>1.3.2 Objetivos específicos</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>1.4 JUSTIFICACIÓN</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>1.5 MARCO DE REFERENCIA</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>1.5.1 Marco Teórico</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>1.5.2 Marco Conceptual</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>1.6 METODOLOGÍA</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>1.6.1 Tipo de Estudio</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>1.6.2 Fuentes de información y técnicas de recolección</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>1.6.3 Procedimiento</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>2. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>2. 1 ENTORNO MACROAMBIENTAL</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.1 Entorno Económico</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>Sección</td>
<td>Página</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------------------------------------------------------------</td>
<td>--------</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.2 Entorno social</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.3 Entorno demográfico y cultural</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.4 Entorno político – jurídico: que rige los medios de comunicación</td>
<td>36</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.5 Entorno tecnológico</td>
<td>36</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2 MICROENTORNO</td>
<td>44</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2.1 Competidores Existentes</td>
<td>44</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2.2 Barreras de Entrada</td>
<td>47</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2.3 Sustitutos</td>
<td>48</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2.4 Proveedores</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2.5 Consumidores y compradores</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>2.4 MATRIZ EFE</td>
<td>53</td>
</tr>
<tr>
<td>3. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO</td>
<td>56</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA</td>
<td>56</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1.1 Breve reseña histórica</td>
<td>56</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1.2 Misión, Visión y Valores</td>
<td>56</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1.3 Descripción de la empresa</td>
<td>57</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES</td>
<td>61</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2.1 Fortalezas</td>
<td>61</td>
</tr>
<tr>
<td>3.4 EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO</td>
<td>63</td>
</tr>
<tr>
<td>4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</td>
<td>65</td>
</tr>
<tr>
<td>4.1 MIX MARKETING ACTUAL DE EL PAÍS</td>
<td>65</td>
</tr>
</tbody>
</table>
LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Ficha técnica ........................................................................................................23
Cuadro 3. Variación (%) IPC total nacional 2000 – 2009 (Noviembre) .................26
Cuadro 4. Tasa nacional de ocupación y desempleo ...............................................27
Cuadro 6. Proyección población nacional quinquenal ...........................................31
Cuadro 7. Participación de las secciones de El País por edades .........................33
Cuadro 8. Participación de las secciones de El País por género ..........................34
Cuadro 9. Penetración de las secciones de El País por estratos ........................35
Cuadro 10. Ranking nacional de periódicos Lunes a Sábado .................................45
Cuadro 11. Rankin Nacional de periódicos el día domingo ..................................46
Cuadro 12. Ranking periódicos en Cali Lunes a Sábado .......................................47
Cuadro 13. Matriz de impacto de las variables del entorno ................................52
Cuadro 14. Matriz EFE ..................................................................................................54
Cuadro 15. Matriz de impacto de Fortalezas y Debilidades ................................63
Cuadro 16. Matriz EFI ..................................................................................................64
Cuadro 17. Matriz del Perfil Competitivo .................................................................67
Cuadro 18. Matriz DOFA ............................................................................................69
Cuadro 19. Ventas por circulación .......................................................................70
LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Audiencias UP periódicos tradicionales por ciudad ........................................13
Figura 2. Medios, formas y tiempos de lectura de El País ..................................................32
Figura 3. Internet en Cali .........................................................................................................37
Figura 4. Penetración Internet en Cali ..................................................................................38
Figura 5. Actividades realizadas en Internet - Cali ...............................................................39
Figura 6. Lugar de conexión ..................................................................................................40
Figura 7. Sitios de Internet más visitados en Cali ...............................................................40
Figura 8. Composición de la audiencia elpais.com en Cali ..................................................42
Figura 9. Sitios de prensa más visitados .............................................................................43
Figura 10. Audiencias UP periódicos tradicionales por ciudad ..........................................44
Figura 11. Estructura de los medios a nivel nacional ..........................................................49
Figura 12. Penetración de medios en Colombia ..................................................................49
Figura 13. Audiencia de El País ..............................................................................................51
Figura 14. Lectores El País domingos ..................................................................................51
Figura 15. Organigrama Directivo .......................................................................................59
Figura 16. Organigrama de unidades de negocio .................................................................60
RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general de la presente investigación consiste en contribuir a la organización con un plan de mercadeo estratégico que permita un diagnóstico adecuado de la situación actual y ofrecer alternativas estratégicas para incrementar las ventas de circulación del diario El País en el período 2010 - 2011.

Para cumplir con este propósito se plantearon como objetivos específicos, analizar el entorno, la situación interna, realizar un diagnóstico estratégico y formular los objetivos, las estrategias y los mecanismos de control del plan que lleven a la organización al logro de los objetivos en la medida que se implementen las estrategias propuestas.

Este estudio es descriptivo explicativo y se soporta principalmente en una importante fuente secundaria que es el Estudio General de Medios –EGM (2009), como también en el criterio del grupo investigador (Comité de Mercadeo).

Los resultados muestran que el área de circulación del diario El País debe realizar estrategias para mejorar su posicionamiento puesto que se detectaron a través del estudio una serie de debilidades relacionadas con la pérdida de lectores, baja penetración, duplicidad de lectores, vulnerabilidad a la zona, pérdida de presencia fuera de Cali, lectores profesionales no lectores de diario y sensibilidad al precio.

Lo anterior conllevó a formular un plan de mercadeo con tácticas tales como: cambio estructural del producto, en profundidad y mediante la ampliación de cobertura de las noticias, diseño de una revista para profesionales y agregados a la compra del periódico, creación de nuevos puntos de venta, descuentos por suscripción para estudiantes y un nuevo producto con precio accesible.
INTRODUCCIÓN

Este tema es de gran importancia para el diario El País, que aunque ha desarrollado estrategias para llegar a sus compradores, nunca ha contado con un documento o Plan de Mercadeo Estratégico formal que contribuya a definir estrategias basándose en las condiciones del macroentorno y del microentorno o sector.

Este proyecto se originó de la inquietud del autor de este estudio, quien está vinculado a la empresa y pudo percibir que los volúmenes de venta del área de circulación estaban decreciendo así como el hecho de que el Departamento de Mercadeo presentaba falencias de suma importancia para enfrentar las condiciones cambiantes del entorno donde cada vez más la competencia y sustitución se hacen más fuertes estableciendo ventajas competitivas y valor agregado a sus productos y servicios.

Por lo anterior, se planteó como objetivo general del presente trabajo de grado, contribuir a la organización con un Plan de Mercadeo Estratégico que le permita a la empresa no solo detener la caída actual de los volúmenes de las ventas de circulación del diario El País sino crecer para el período 2010 - 2011.

Este estudio generará beneficios para la empresa, el área de mercadeo, los compradores y el autor. La empresa y los directivos de mercadeo contarán con una herramienta que les va a permitir orientar sus acciones adecuadamente, previo conocimiento de lo que está pasando con el entorno en general y la competencia en particular y tomar decisiones frente a las estrategias a implementar. Los compradores son los más beneficiados porque se les va a ofrecer lo que quieren, y las estrategias se diseñarán para ellos; y el autor porque aplicó los conocimientos adquiridos en su formación académica en su ejecución.

“El gran aporte que se le da a la Administración del periódico El País”, consiste en en el conocimiento a través de este estudio y la entrega de un plan de mercadeo como herramienta clave para en su ejecución. El Diario el País podrá enfrentar mejor los retos de crecimiento para el 2.010 y será un documento guía para los estudiantes o personas interesadas en este tema en particular.
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El periódico El País ha venido desarrollando su negocio principalmente con base a la comercialización de su periódico tanto con suscriptores como con la venta por circulación. Esta última lamentablemente no ha venido creciendo al ritmo esperado generando el no cumplimiento de las ventas proyectadas para el año 2009.

Lo anterior ha generado preocupaciones en la dirección del periódico, presionando por la necesidad inmediata de encontrar alternativas no solo para detener la caída actual de las ventas de circulación, sino que se establezcan estrategias que permitan una recuperación paulatina de las mismas a niveles significativos para así mejorar el equilibrio financiero y rentable de la empresa.

El proyecto se enfoca en la formulación, creación, evaluación de la situación actual a través de una investigación, donde por medio del plan de mercadeo estratégico propuesto permita además del diagnóstico y análisis previo del impacto que está generando para la organización el bajo ritmo en las ventas en el área de circulación, y establecer una serie de estrategias acordes que permitan a la empresa su implementación para el logro de los objetivos trazados para el 2010.

También se propone conocer como se encuentra en realidad este mercado identificando los puntos débiles y fuertes, del sector y también de la competencia así como el perfil de competitividad que se debe tener en este mercado.

El mayor volumen de ventas del “el periódico El País” se están viendo reflejadas en las suscripciones y aunque obviamente se debe en paralelo trabajar en mantenerlas e incrementarlas, este plan estratégico de mercadeo a desarrollar se orientará a trabajar el tema de las ventas por circulación, relacionando las suscripciones solo cuando por contexto sea necesario hacerlo.

En síntesis lo que se busca es aumentar la participación de las ventas en el área de circulación (las ventas que se realizan en la calle a personas que no son suscriptoras por lo tanto no reciben su periódico a diario), que como se expresó al principio no vienen creciendo de manera importante con los efectos colaterales hacia la organización que tocan su parte financiera al generar menores ingresos de los esperados además de los efectos de mercado frente a la competencia.

En la Figura 1 se muestra la evolución que han tenido las ventas por ciudades de los principales periódicos. Se puede ver detalladamente cómo ha sido el
comportamiento que ha tenido el periódico El País en el transcurso de los últimos 9 años, desde el 2000 hasta el primer período del 2005 el periódico se mantenía con la misma audiencia promedio, pero a partir de este año empieza a sufrir una caída leve con una ligera recuperación pero no muy satisfactoria. Desde el año 2008 hasta hoy se ha sufrido una caída significativa en la audiencia y por lo tanto no se ha podido cumplir con los objetivos propuestos del área de ventas especialmente de área de circulación. La línea azul corresponde a las ventas totales periódico El País jalonadas para su ligera recuperación por la parte suscripción.

**Figura 1. Audiencias UP periódicos tradicionales por ciudad**

![Gráfico de audiencias periódicos tradicionales por ciudad](image.png)


Para la Empresa (El PAIS) resulta de gran importancia encontrar esquemas de mayor competitividad para mantenerse en el mercado y un aspecto importante es que al ser el mercado en que participa competido y afectado por el entorno y productos sustitutos, el periódico El País requiere de nuevas estrategias que
permitan un mejor nivel de crecimiento, generando mayores volúmenes de venta en el área de circulación, incrementar sus ingresos y por ende impactar de mejor manera su rentabilidad y productividad en la comercialización del periódico a nivel regional principalmente. La leve recuperación está jalona por el área de suscripciones más no por la de circulación.

Como ya se ha venido expresando el gran inconveniente de la empresa actualmente, es que está sintiendo el peso de los bajos volúmenes de venta del periódico a nivel de circulación, que no crecen según lo esperado (fuente principal de ingresos correspondiente a las ventas de ejemplares en la calle que son las de mayor rentabilidad), manteniendo unos costos fijos, que financieramente han apretado la liquidez de la compañía, la rentabilidad y la participación de mercado.

El proyecto consiste en realizar un plan estratégico de mercadeo, en el cual se evalúe cada uno de los factores que están afectando el bajo crecimiento en la circulación del periódico, aprovechando la experiencia que se tiene y la información existente y las situaciones que habrá que investigar a nivel interno y externo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿De qué manera contribuiría la realización del plan de mercadeo estratégico para el periódico El País que le permitiera incrementar los volúmenes de venta del periódico en su área de circulación en el período 2010 - 2011?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Contribuir a la organización con un plan de mercadeo estratégico que permita un diagnóstico adecuado de la situación actual y ofrecer alternativas estratégicas para incrementar las ventas de circulación del diario El País en el periodo 2010 - 2011.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar el macroentorno de la empresa para identificar las oportunidades y amenazas.

- Analizar el microentorno de la empresa con el propósito de evaluar las fortalezas y debilidades de la misma.

- Realizar un diagnóstico que permita establecer la problemática actual del área de Circulación del periódico El País.
-Establecer los objetivos de marketing adecuados para el año 2.010.

-Formular las estrategias de mercado y el plan de acción y control del plan para el logro de los objetivos definidos.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Ya que esta empresa está teniendo pérdidas considerables en devoluciones del producto, se requiere realizar un fortalecimiento de la marca en el mercado para que así de esta forma se pueda tener un aumento considerable en las ventas del área de circulación.

Lo que se quiere lograr con este plan es un aumento del 15% en el volumen de circulación del periódico sobre el promedio diario de las ventas de los últimos tres años que sería una cifra más aceptable para el 2.010 en los objetivos de la organización.

Con los nuevos clientes alcanzados en el área de circulación como consecuencia de la implementación del plan estratégico de mercadeo, el objetivo complementario es que un porcentaje no inferior al 10% lleguen a ser futuros suscriptores y los restantes se mantengan fieles en la compra regular del periódico.

Logrado esto se obtendrían mayores ingresos y rentabilidad para la compañía contribuyendo de manera más significativa a los gastos de operación que al momento no se están cubriendo con todo lo que ello implica.

Todo lo expresado previamente junto al problema real que vive la empresa por la disminución de las ventas del periódico en su parte de circulación, justifica ampliamente la realización, formulación e implementación de este plan de mercadeo estratégico para la empresa.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

En esta sección se presenta el marco teórico y el marco conceptual; los cuales son unas herramientas que ayudan al desarrollo del proyecto.

El marco teórico se enfoca principalmente en la bibliografía base del plan y las teorías de autores como Michael Porter, Philip Kotler, Gary Armstrong y otros. El marco conceptual brinda una introducción a los principales conceptos que se manejan en el desarrollo del mismo.
1.5.1 Marco Teórico

El término marketing es un anglicismo que tiene diversas definiciones. Según Philip Kotler es “el proceso social y administrativo por el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros” ¹

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el concepto de marketing es "una filosofía de dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores" ²

Dentro de este contexto, es necesario considerar la diferencia entre el concepto de venta y el concepto de marketing. Al respecto, ambos autores, Kotler y Armstrong, mencionan que el concepto de venta "adoptan una perspectiva de adentro hacia afuera. Por tanto, el punto de partida es la fábrica y requiere de muchas ventas y promoción para obtener ventas rentables" ³ Por su parte, el concepto de marketing "adoptan una perspectiva de afuera hacia adentro. Por tanto el punto de partida es un mercado bien definido y el enfoque es hacia las necesidades del cliente. Así, bajo el concepto de marketing, la orientación hacia el cliente y el valor son el camino que lleva a las ventas y las utilidades" ⁴

Otro detalle a considerar, según ambos autores, es que "muchas empresas dicen practicar el concepto de marketing pero no lo hacen. Cuentan con las formas de marketing, como un vicepresidente de marketing, gerentes de producto, planes de marketing e investigación de mercados, pero esto no implica que sean empresas enfocadas hacia el mercado ni impulsada por los clientes" ⁵ Finalmente, ambos autores advierten que "la implementación del concepto de marketing a menudo implica más que simplemente responder a los deseos expresados por los clientes y sus necesidades obvias. En muchos casos, los clientes no saben lo que quieren o incluso no saben qué es posible. Tales situaciones requieren de un marketing impulsador de clientes (es decir), entender las necesidades de los clientes mejor que los clientes mismos y crear productos y servicios que satisfagan necesidades

---

² Ibíd., p. 20
³ Ibíd., p.20.
⁴ Ibíd., p. 20.
⁵ Ibíd., p. 20.
existentes y latentes hoy y en el futuro"\textsuperscript{6}

Por su parte, Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", explican que el concepto de marketing "hace hincapié en la orientación del cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización"\textsuperscript{7}

En ese sentido, y a criterio de los autores, "el concepto de marketing se basa en tres ideas:

-Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente. Esto es, cada departamento y empleado deben aplicarse a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

-Todas las actividades de marketing de una organización deben coordinarse. Esto significa que los esfuerzos de marketing (planeación de producto, asignación de precios, distribución y promoción) deben idearse y combinarse de manera coherente, congruente, y que un ejecutivo debe tener la autoridad y responsabilidad totales del conjunto completo de actividades de marketing.

-El marketing coordinado, orientado al cliente, es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización. El desempeño de un negocio es generalmente medido en términos de recuperación de la inversión, precio de almacén y capitalización de mercado. Sin embargo, el objetivo inmediato podría ser algo menos ambicioso que mueva a la organización más cerca de su meta definitiva\textsuperscript{8}

Una interesante observación que hacen los autores, Stanton, Walker y Etzel es que "a veces, el concepto de marketing sencillamente se declara como una orientación al cliente; sin embargo, con todo lo importante que es acentuar un enfoque en el cliente, no debe sustituir al logro de objetivos como las razones de ser del concepto de marketing" \textsuperscript{9}

Por otra parte, Jerome McCarthy y William Perrault, autores del libro "Marketing, Planeación Estratégica. De la Teoría a la Práctica", afirman que el concepto de marketing "implica que una empresa dirige todas sus actividades a satisfacer a sus

\textsuperscript{6} Ibíd., p.20.


\textsuperscript{8} Ibíd., p. 10

\textsuperscript{9} Ibíd., p. 10
clientes y al hacerlo obtiene un beneficio"\textsuperscript{10}.

Ambos autores advierten que este concepto no es algo nuevo, sin embargo, todavía existen empresas cuyos directivos "se comportan como si se hubieran quedado estancados en los tiempos de la era de la producción, durante la cual había escasez de casi todos los productos". Por tanto, en la práctica "muestran poco interés por las necesidades de sus clientes", y esto se pone de manifiesto en que "elaboran productos de fabricación sencilla y después tratan de venderlos pensando que los clientes existen para que las compañías tengan a alguien que adquiera sus productos"\textsuperscript{11}.

En ese sentido, McCarthy y Perrault añaden que la definición del concepto de marketing "contiene tres ideas fundamentales: 1) la satisfacción del cliente (entregue al cliente lo que necesita), 2) el esfuerzo global de la organización (todos los directivos trabajan en equipo) y 3) el beneficio como objetivo (satisfacer a los clientes para que continúen votando con su dinero por la supervivencia y éxito de la empresa".\textsuperscript{12}

Tomando en cuenta las ideas y conceptos de este grupo de expertos en temas de marketing, se pueden obtener las siguientes recomendaciones para aplicar el concepto de marketing:

Primero: el concepto de marketing es una filosofía de dirección que debe abarcar a todas las áreas de la empresa; y no, únicamente al Departamento de Marketing.

Segundo: el concepto de marketing tiene una orientación hacia el cliente; por consiguiente, se debe determinar y satisfacer sus necesidades y/o deseos para ser congruentes con esta orientación.

Tercero: el concepto de marketing tiene como uno de sus objetivos el lograr un beneficio para la empresa (utilidades, imagen, reconocimiento), por tanto, se debe buscar la satisfacción del cliente sin olvidar este objetivo.

La empresa, de esta forma podrá establecer organizada y metódicamente los objetivos y las estrategias de comercialización que persiga. Esta es la sección donde el equipo de trabajo de la empresa debe considerar variables como: clientes, usuarios, productos, servicios, competencia, proveedores y estrategias de comercialización.

\textsuperscript{10} MCCARTHY y PERRAULT. Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica. 1er. Tomo, Ciudad: McGraw Hill, año. p. 36.

\textsuperscript{11} Ibid., p. 36.

\textsuperscript{12} Ibid., p. 36
Este trabajo de grado toma como referencia a Philip Kotler, Fred David, Humberto Serna, Fabio Villegas Orrego, Roman Hiebing y Scott Cooper, entre otros. Autores reconocidos por su experiencia en la materia y que contribuyeron a enriquecer el análisis con la metodología y las herramientas propuestas.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta los objetivos de este estudio se presenta el proceso a seguir para el desarrollo del Plan de Marketing Estratégico:

**Diagnóstico**: comprende el análisis que identifica las fallas que está presentando la empresa, las cuáles no permiten la óptima rentabilidad y aprovechamiento de los recursos y el porqué no se están alcanzando los objetivos. Incluye el: análisis externo y el análisis interno junto a otras herramientas.

En cuanto al **análisis externo** se deben conocer las características del entorno tanto a nivel macro como micro. A nivel macro están los entornos económico, demográfico, social, cultural y tecnológico; y a nivel micro el sector conformado por competidores, sustitutos, proveedores y compradores.

Posteriormente se procede a definir las oportunidades y amenazas con base en las fuerzas del macroambiente y los actores del microentorno que conforman el sector.

Para complementar el análisis de hace una matriz de impacto con el fin de calificar las oportunidades y amenazas y obtener una evaluación numérica del factor externo.

El análisis interno, o segunda parte del diagnóstico comprende la descripción de la organización: su misión, visión estructura y tecnología y el análisis del ambiente interno mediante la identificación de las fortalezas y las debilidades.

Al igual que en el análisis interno se utiliza el método EFI de Fred David, para darle prioridad a las fortalezas y debilidades.

Posteriormente se realiza el análisis DOFA o FODA que consiste en el cruce de las variables para definir las estrategias que se deben aplicar.

**Plan de Mercadeo**: El diseño del plan tiene los siguientes pasos:

- **Formulación de metas.** Una vez elaborado el análisis FODA se pueden establecer metas específicas para el período en cuestión. Consiste en la definición de objetivos, los cuales deben ser priorizados, formularse cuantitativamente y ser realistas y consistentes.

- **Formulación de Estrategias.** Las metas indican que quiere conseguir cada
unidad de negocio y la estrategia indica lo que hay que hacer para conseguirlo. Cada negocio debe diseñar una estrategia genérica para alcanzar sus metas, y esta debe incluir una estrategia de marketing, una estrategia tecnológica y una de recursos, todas ellas compatibles.

-**Plan de Acción.** Con base en las estrategias formuladas y las tácticas, se definen las actividades, los responsables y las fechas de ejecución de las actividades.

-**Mecanismos de evaluación y control.** Para este fin se debe contar con el cronograma de actividades, el presupuesto y los indicadores de control de gestión.

### 1.5.2 Marco Conceptual

**Mercadeo:** Consiste en actividades, tanto de individuos como organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas. De esta forma se interrelacionan productores.

**Plan de Mercadeo:** Es un documento organizado donde se establecen unas estrategias y planes específicos permitiendo alcanzar las metas y los objetivos planteados intermediarios consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas. Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización.

**Mercadeo Estratégico:** Es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación satisfaciendo las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

**Investigación y Análisis:** Son factores críticos para conocer el mercado objetivo, las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, estratégicos y tácticas.

**Matriz DOFA:** Análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, donde se componen por; las fortalezas y debilidades están representadas en la parte interna las que nos dicen la parte positiva para lograr el objetivo y las dificultades que se tienen de dicho logro; y las oportunidades y amenazas en la parte externa de la empresa; las que nos dicen que es lo afecta la empresa tanto positiva como negativamente.

**Plan De Acción:** Es un programa de actividades que se caracteriza por estar organizado con responsables, tiempo de ejecución y costos para realizar dicha
actividad.

**Competencia:** Se establece entre dos o más empresas que aspiran a obtener la mayor cantidad de mercado, demandando así un mismo producto o servicio.

**Análisis Competitivo:** Es un procedimiento que nos permite apreciar todo el mercado al cual se quiere llegar, evaluando si la localización, la calidad, la distribución, las estrategias de promoción que está implantando la competencia, permitiendo obtener una valoración de sus fortalezas y debilidades desde el punto de vista del consumidor, aprovechándolas al máximo para el desarrollo de las metas de la empresa como tal.

**Táctica:** Es un método establecido con el fin de lograr un objetivo planteado; son los pasos a seguir.

**Formulación De Estrategias:** Para el análisis y evaluación de las estrategias implica tomar decisiones subjetivas con base a la información objetiva, planteando directrices apropiadas para conseguir los objetivos deseados.

**Segmentación:** Segmentar es diferenciar el mercado total de un producto o servicio, en un cierto número de elementos (personas u organizaciones) homogéneos entre sí y diferentes de los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gastos de sus componentes, que se denominan segmentos, obtenidos mediante diferentes procedimientos estadísticos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas para lograr los objetivos establecidos a priori por la empresa.

### 1.6 METODOLOGÍA

**1.6.1 Tipo de Estudio**

Este estudio es de carácter descriptivo – analítico.

En un estudio descriptivo, el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden y evalúan diversosaspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la
redundancia- describir lo que se investiga. De acuerdo con esta definición se puede afirmar que en el presente estudio se describen las condiciones del entorno y de la empresa para proceder a un análisis, razón por la cual se afirma también que es analítico.

En un estudio analítico, se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.

1.6.2 Fuentes de información y técnicas de recolección

La información recolectada fue secundaria en su mayoría porque existen estudios que permiten realizar el presente análisis, lo que sucede es que la información está en bruto, la cual será adaptada a los objetivos que se persiguen con esta investigación.

La principal información proviene del estudio denominado: La tercera ola del EGM (2009), y de la empresa sobre todo del área de circulación y mercadeo. En el Anexo A se presenta información sobre los antecedentes del EGM.

El EGM es un estudio poblacional. No se trata de representar a los lectores, o a los oyentes, o a los espectadores, sino que busca una representación adecuada de la población, mediante una muestra a la que se interroga, entre otras cosas, acerca de su comportamiento en relación al consumo de medios. La representación de los lectores, oyentes o espectadores es más una consecuencia que una premisa.

Es un estudio multimedia, es decir, estudia para cada individuo su comportamiento respecto a los distintos medios. La realidad social es multimedia, como lo es también en su mayor parte la realidad publicitaria. Contemplando el panorama internacional de la investigación de audiencia se puede comprobar que salvo contadas excepciones, la mayoría de los estudios, incluidos muchos del pretendidamente mono media, son multimedia, aunque pongan mayor énfasis en el análisis de uno u otro medio.

Es un estudio anual. El diseño muestral es anual, aunque tal diseño se divida posteriormente en tres partes de igual tamaño y composición; el ciclo muestral

sólo se completa en tres oleadas, es decir, en un año de investigación. Es importante tener este hecho en cuenta a la hora de analizar los resultados, puesto que dependiendo del ámbito al que se refieran, puede haber en una ola concreta estratos o segmentos de población -y consecuentemente audiencia de soportes, sobre todo locales- Infra o sobre representados que sólo adquieren su verdadero valor de representación en el resultado anual.14

En el Cuadro 1 se relaciona la Ficha técnica del Estudio.

**Cuadro 1. Ficha técnica**

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Grupo Objetivo</strong></th>
<th>Hombres y mujeres entre 12 años y 69 años de los estratos 1 al 6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Ciudades</strong></td>
<td>Bogotá, Cúcuta, Palmira, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Cartagena, Ibague, Neiva, Popayán, Santa Marta, Armenia, Cúcuta, Manizales, Villavicencio, Tunja y Pasto</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Universo</strong></td>
<td>167,402,000 individuos</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Técnica</strong></td>
<td>Entrevista personal cara a cara en hogares con aplicación de cuestionario estructurado.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Muestra</strong></td>
<td>12,079 encuestas</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Tipo de muestreo</strong></td>
<td>Estratificado y de conglomerados polietápico</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Fecha de realización de campo</strong></td>
<td>Septiembre - Octubre 2009</td>
</tr>
</tbody>
</table>


En cuanto a información primaria, se realizaron entrevistas informales y reuniones formales con el personal del diario El País, específicamente el relacionado con Mercadeo.

El grupo investigador estuvo conformado por el comité de Mercadeo:

La Jefe del área: Dra. María Antonia Saavedra

---

Jefe de marca: Ximena Lozano

Jefe de Circulación: Dra. Claudia Sierra

Mayoristas de venta en el área de circulación.

El autor de este proyecto quien participó en la elaboración de las matrices de impacto y de evaluación de los factores internos y externos.

**1.6.3 Procedimiento**

Fase 1. Diagnóstico: comprende:

- Análisis externo
- Análisis interno
- Análisis DOFA

Fase 2. Plan de mercadeo:

- Objetivos: ventas y mercadotecnia
- Estrategias
- Plan de acción
- Mecanismos de control

Cada uno de estos puntos se explicó de manera detallada en el marco teórico.
2. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

2.1 ENTORNO MACROAMBIENTAL

2.1.1 Entorno Económico

Para conocer las condiciones del entorno económico es necesario analizar las principales variables de este orden, como son: el PIB considerado como el medidor del crecimiento, las tasas de interés, la tasa de cambio e inflación, entre otras.

PIB (Producto Interno Bruto). El PIB representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes. Se mide desde el punto de vista del valor agregado, de la demanda final o las utilizaciones finales de los bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes. Según el DANE\textsuperscript{15}, la economía colombiana decreció en 0.5\% en el segundo trimestre del año 2009 con relación al mismo período del año 2008 y aumentó un 0.7\% con relación al trimestre inmediatamente anterior. En el Cuadro 2 se puede observar el crecimiento de la economía en los últimos 8 años.


<table>
<thead>
<tr>
<th>AÑO</th>
<th>Valor constante ($ millones)</th>
<th>Variación anual (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2000</td>
<td>196.373.851</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2001</td>
<td>200.657.109</td>
<td>2.2</td>
</tr>
<tr>
<td>2002</td>
<td>205.591.281</td>
<td>2.5</td>
</tr>
<tr>
<td>2003</td>
<td>215.073.655</td>
<td>4.6</td>
</tr>
<tr>
<td>2004</td>
<td>225.104.157</td>
<td>4.7</td>
</tr>
<tr>
<td>2005</td>
<td>237.982.297</td>
<td>5.7</td>
</tr>
<tr>
<td>2006</td>
<td>254.505.548</td>
<td>6.9</td>
</tr>
<tr>
<td>2007</td>
<td>273.710.257</td>
<td>7.5</td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>280.369.033</td>
<td>2.4</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Para el cierre de 2009, según Portafolio\textsuperscript{16}, el Banco de la República ha calculado una variación a la baja en 0.5\%, no obstante algunos analistas creen que podría ser levemente negativa. Para la vigencia 2010 tanto el gobierno nacional como el Fondo Monetario prevén un crecimiento del 2.5\% en el PIB, cifra que también ha


sido avalada por los centros de investigación económica del país. 17

Debido a la situación del país, los diarios se siguen vendiendo porque las personas deben estar enteradas de lo que está pasando dependiendo de su interés, aunque hay otros medios para informarse como es Internet. No obstante los precios de los diarios son bajos y están direccionados a estratos 4 5 y 6 que son los que tienen capacidad de compra. Es más, los que no tienen suscripción han cambiado la frecuencia de compra diaria y optado por la compra dominical.

En cuanto a la parte publicitaria, (fuente de ingreso importante) estas pautas, se han visto afectadas, y reducidas no solo por su costo sino porque las empresas encuentran otras opciones más económicas en medios sustitutos.

Índice de Precios al Consumidor (IPC). El IPC es el indicador que permite medir la variación porcentual promedio de los precios al por menor entre dos periodos de tiempo, de un conjunto de bienes y servicios que los hogares adquieren para su consumo. La variación del precio de un bien o servicio es la suma ponderada de variación de precio del artículo en las ciudades investigadas18. En el Cuadro 3 se presenta el comportamiento del IPC en el periodo 2000 – 2009.

Cuadro 3. Variación (%) IPC total nacional 2000 – 2009 (Noviembre)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Período</th>
<th>Mensual</th>
<th>Año corrido</th>
<th>Doce meses</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2000</td>
<td>0.33</td>
<td>8.25</td>
<td>8.82</td>
</tr>
<tr>
<td>2001</td>
<td>0.12</td>
<td>7.28</td>
<td>7.78</td>
</tr>
<tr>
<td>2002</td>
<td>0.78</td>
<td>6.71</td>
<td>7.07</td>
</tr>
<tr>
<td>2003</td>
<td>0.35</td>
<td>5.85</td>
<td>6.13</td>
</tr>
<tr>
<td>2004</td>
<td>0.28</td>
<td>5.18</td>
<td>5.82</td>
</tr>
<tr>
<td>2005</td>
<td>0.11</td>
<td>4.78</td>
<td>5.1</td>
</tr>
<tr>
<td>2006</td>
<td>0.24</td>
<td>4.24</td>
<td>4.31</td>
</tr>
<tr>
<td>2007</td>
<td>0.47</td>
<td>5.17</td>
<td>5.41</td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>0.28</td>
<td>7.2</td>
<td>7.73</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>-0.07</td>
<td>1.92</td>
<td>2.37</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: DANE

El Emisor estimó para el 2009 una inflación del 4% y para la vigencia 2010 proyectó una promedio de 3%, considerando que la misma mantendrá un nivel

17 UPME. Tasa de interés en Colombia. [en línea]. [Consultado febrero 3 de 2010]. Disponible en http://www.upme.gov.co/generadorconsultas/consulta_series.aspx,

bajo durante los próximos años, situación que favorecerá ampliamente al sector de GLP fortaleciendo su demanda y generando estabilidad en sus gastos de operación y administración.

Aunque la inflación afecta los precios de los productos y los servicios, la incidencia de la inflación en la compra de los diarios es mínima porque se trata de productos con precios accesibles al mercado meta. Aunque como se mencionó en el entorno económico los no suscriptores tienden a no dejar de comprar pero sí cambiar la frecuencia de compra.

2.1.2 Entorno social.

El entorno social se encarga de evaluar la influencia de las actitudes de la sociedad en un sector. Se tienen en cuenta aspectos como el desempleo, la educación, la calidad de vida y el orden público

**Desempleo.** El Cuadro 4, resultado de la Gran Encuesta Integrada de Hogares realizada por el DANE, presenta claramente una tendencia alcista en la tasa de desempleo a partir del año 2008, y donde varios analistas independientes estiman que esta podría llegar a tasas entre el 13 y 14 % durante el final de 2009 y la segunda mitad de la vigencia 2010.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Período</th>
<th>Tasa de ocupación</th>
<th>Tasa de desempleo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2001</td>
<td>52.6</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>2002</td>
<td>51.8</td>
<td>15.7</td>
</tr>
<tr>
<td>2003</td>
<td>53.3</td>
<td>14.1</td>
</tr>
<tr>
<td>2004</td>
<td>52.5</td>
<td>13.6</td>
</tr>
<tr>
<td>2005</td>
<td>52.9</td>
<td>11.7</td>
</tr>
<tr>
<td>2006</td>
<td>51.3</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>2007</td>
<td>51.2</td>
<td>11.2</td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>51.9</td>
<td>11.3</td>
</tr>
<tr>
<td>2009 (Octubre)</td>
<td>53.6</td>
<td>12.2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: DANE - GEIH

La tendencia creciente del desempleo en Colombia podría afectar fuertemente la demanda en el sector de los medios de comunicación especialmente los diarios, porque ante el desempleo la capacidad de compra se reduce y se deja de comprar aquello que no sea de primera necesidad. En este caso los estratos más afectados son los bajos, incluyendo el 4 que es parte del mercado objetivo.
**Educación.** La tasa de analfabetismo de las personas mayores de 15 años a nivel nacional alcanzó el 6.9% en 2008, mostrando una disminución de 0.8 puntos porcentuales con relación al 2003. Esta tasa correspondía al 27.1% de esta población en 1964.

Para el año 2008 la matrícula nacional registró un crecimiento de 0.1%. La educación primaria fue la única que registró una contribución negativa de 1.0 punto porcentual. El 76.8% de los alumnos matriculados durante el 2008 fueron atendidos en instituciones oficiales.

Del total de docentes en el 2008, el 45.3% tenía mayor carga académica en el nivel de básica secundaria y media, el 42.7% en básica primaria, y el 12% en preescolar\(^\text{19}\).

Indudablemente la mejora en los índices de alfabetismo en la población mayor de 15 años, favorece la demanda del sector, ya que se existe mayor interés por conocer y enterarse de lo que está pasando a nivel nacional y local.

**Calidad de vida.** Gracias a la Encuesta de Calidad de Vida ECV, implementada por el DANE en 1997, se puede conocer la información básica de las condiciones de vida de los colombianos, incluyendo variables como tipo de vivienda, acceso a servicios públicos y fuerza de trabajo. A continuación se mencionan algunos de los resultados más relevantes de esta encuesta\(^\text{20}\):

- El tamaño promedio de personas por hogar paso de 3.9 en el 2003 a 3.7 en el 2008.

- La cobertura en el servicio de energía eléctrica en los hogares pasó de 83.2% en 2003 a 89.4% en 2008.

- A nivel nacional la cobertura de gas natural paso de 35.3% en 2003 a 47.4% en 2008.

- El servicio de acueducto presentó una disminución en la cobertura de 0.6 puntos porcentuales, registrando una relación de 86.7% del total de las familias en el 2008.

- El cubrimiento del servicio de alcantarillado paso en el 2003 del 72.9% de los hogares del país, al 73,9% en el 2008.


-Para el 2008 el 86% de la población está cubierta por el Sistema General de Seguridad Social en Salud, logrando un incremento de 24.4 puntos porcentuales desde el 2003.

-En el 2008 el 44.9% de los hogares viven en condición de propietarios de la casa que habitan. Este valor disminuyó 3.1 puntos porcentuales con relación al 2003.

-Para el 2008, el 29.8% de los hogares del país tienen jefatura femenina, 1.2 puntos porcentuales más de los registrado en 2003.

-La posesión de computador en los hogares nacionales paso de 11.2% en el 2003 a 22.8% en el 2008.

-El acceso a Internet de los hogares presentó incremento en todas las regiones del país. En Bogotá pasó del 14% en 2003 al 27.8% en 2008, y en el Valle subió 6.1 puntos porcentuales quedando en el 14.5% en el 2008.

Las cifras anteriores muestran una mejora en la calidad de vida de los colombianos, en algunos casos es sustancial como en la cobertura de los servicios públicos.

Esta mejora implica mayor interés por parte de las personas en el uso y la adquisición de los medios que informan. Aunque también es importante destacar que con el aumento del uso de Internet existe la tendencia a usar este medio para leer los diarios que también allí se publican, es decir, no se deja de lado la información sino que se pasa a la opción virtual.

**Seguridad y orden público.** Colombia se ha caracterizado en las últimas décadas por presentar una tasa de criminalidad excepcionalmente alta. El número de homicidios pasó de 36 por cada 100.000 habitantes en 1981 a 48 en 1985 y a 80 en 1990, cuando en esa misma década el indicador en Venezuela era de 16.4, en Brasil de 24.6, en México de 20.6 y en EE.UU. de 8.

Aunque la violencia en Colombia tiene sus orígenes en factores políticos y culturales, actualmente el concepto se ha fusionado con el de la criminalidad, haciéndolo completamente indistinto. La extrema pobreza, el narcotráfico, el para militarismo y la falta de presencia del Estado, son otras de las causas que afectan la problemática de seguridad del país.

La política de seguridad democrática implantada por el Presidente Álvaro Uribe a partir de 2002, ha permitido incrementar el pie de fuerza en diferentes zonas rurales de país, reduciendo algunos crímenes como el secuestro y el cultivos de ilícitos, situación que por otro lado ha generando fenómenos negativos como el para militarismo y la violación de derechos humanos en la población del área de conflicto, y el recrudecimiento de los delitos en las principales ciudades de
Colombia.

Así las cosas, y considerando el mejoramiento de la seguridad en las zonas rurales pero su decremento en las urbes, es claro que si el nuevo gobierno del 2010 no toma cartas en el asunto, se podrá ver afectado el crecimiento del sector en las grandes ciudades, sobre todo en las áreas marginales en donde presenta mayor demanda por la falta de cobertura de servicios públicos.

La situación de orden público influye en la compra del diario porque alimenta las noticias que la gente desea y debe conocer.

2.1.3 Entorno demográfico y cultural

El entorno demográfico permite analizar los datos demográficos de las áreas poblacionales que tienen relevancia con un sector. Aquí se consideran aspectos como el tamaño de la población, la vivienda y las características de los hogares.

Población. Los resultados del Censo realizado a la población nacional en el año 2005 por el DANE se muestran en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Población censada. Compensada y conciliada 2005

<table>
<thead>
<tr>
<th>Conceptos de población</th>
<th>Población a 30 de Junio de 2005</th>
<th>Factor de ajuste</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Censada</td>
<td>41.298.706</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Compensada por transferencia</td>
<td>107.401</td>
<td>0.25%</td>
</tr>
<tr>
<td>Compensada por difícil accesibilidad</td>
<td>511.584</td>
<td>1.19%</td>
</tr>
<tr>
<td>Conciliada por unidades cenales</td>
<td>970.901</td>
<td>2.26%</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>42.888.592</td>
<td>3.71%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: DANE

Del total de la población colombiana censado el 51.2% son mujeres y el 48.8% son hombres. El 75% de la población total vive en municipios de cabecera\textsuperscript{21}.

El nivel de fecundidad en Colombia medido a través de la Tasa Global ha registrado una reducción al pasar de 3.42 hijos por mujer en 1985 a 3.15 en 1993 y 2.48 en el año 2005, lo cual significa una reducción en la fecundidad de 27.5% en los últimos 20 años\textsuperscript{22}.


\textsuperscript{22} DANE. Proyecciones de población. Bogotá, Septiembre de 2007, p.6
El Cuadro 6 presenta las proyecciones de crecimiento quinquenal de la población en Colombia hasta el año 2020.

**Cuadro 6. Proyección población nacional quinquenal**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Período</th>
<th>Población</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2000</td>
<td>40.282.217</td>
</tr>
<tr>
<td>2005</td>
<td>42.888.592</td>
</tr>
<tr>
<td>2010</td>
<td>45.508.205</td>
</tr>
<tr>
<td>2015</td>
<td>48.202.617</td>
</tr>
<tr>
<td>2020</td>
<td>50.912.429</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: DANE. Grupo de proyecciones. 2007

El crecimiento de la población está asociado al crecimiento de la demanda, aunque cabe resaltar que las variaciones son cada vez menores.

**Hogares.** En 2005 el número de personas promedio por hogar en Colombia es de 3.9 mientras en 1993 fue de 4.5. El 5.1% de los hogares desarrollan alguna actividad económica en la vivienda. El 66.8% de los hogares de Colombia está compuesto por 4 personas o menos. De los hogares de Colombia el 2.8% tiene experiencia migratoria internacional, siendo los principales destinos de los residentes habituales en el exterior; USA con 34.6%, España con 23% y Venezuela con 20%. Nuevamente se ratifica la tendencia decreciente del tamaño de los hogares colombianos, lo cual incidirá negativamente en las expectativas de crecimiento de este y muchos de los sectores del consolidado nacional.

El diario El País a nivel cultural está catalogado dentro los mejores periódicos de Colombia aunque ha sufrido varios altibajos en los últimos tiempos. Es la empresa líder en diarios en el sur occidente colombiano y definitivamente la mejor empresa en la ciudad de Cali periodísticamente. Gran parte del diario va enfocado a los eventos culturales y sociales que se presentan en esta región, no solo porque es un gran patrocinador de muchos de estos sino también por lo que está dirigido a los estratos sociales más altos donde quienes son los que frecuentan estos eventos. Es un periódico que a través del tiempo ha cambiado su imagen y estructura para llegarle mejor a cada lector brindando la información, cultura y entretenimiento para poder satisfacer todas las necesidades de cada consumidor.

---

23 Ibid, p. 467.
El EGM indica que la mayoría de las ventas se realizan por medio de los vocedores, es decir ventas en la calle. Por otro lado, el tiempo de lectura más frecuente se encuentra dentro del rango de 16 minutos hasta una hora y las formas de lectura de la mayoría de la gente es leer solo algunos artículos aunque existe un buen número en la gente que realiza la lectura en su totalidad.

En el Cuadro 7 se aprecia la cultura de los lectores en relación a los temas de mayor interés en función con la edad, donde se puede identificar que entre los 35 y 54 años hay mayor interés por temas de carácter económico y social, los más jóvenes leen sobre educación, espectáculos y farándula y los de mayor edad leen las diferentes noticias y hay menor participación.
Cuadro 7. Participación de las secciones de El País por edades

<table>
<thead>
<tr>
<th>Secciones</th>
<th>12 a 17</th>
<th>18 a 24</th>
<th>25 a 34</th>
<th>35 a 44</th>
<th>45 a 54</th>
<th>55 a 64</th>
<th>65 y más</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Activos</td>
<td>9%</td>
<td>15%</td>
<td>22%</td>
<td>27%</td>
<td>17%</td>
<td>10%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Entorno Local</td>
<td>8%</td>
<td>9%</td>
<td>18%</td>
<td>27%</td>
<td>21%</td>
<td>14%</td>
<td>3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Opinión</td>
<td>6%</td>
<td>6%</td>
<td>16%</td>
<td>26%</td>
<td>24%</td>
<td>15%</td>
<td>7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Poder</td>
<td>14%</td>
<td>12%</td>
<td>16%</td>
<td>24%</td>
<td>22%</td>
<td>10%</td>
<td>3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Entorno Internacional</td>
<td>9%</td>
<td>8%</td>
<td>22%</td>
<td>24%</td>
<td>20%</td>
<td>12%</td>
<td>4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Vé Espectaculos/Scenario</td>
<td>14%</td>
<td>11%</td>
<td>16%</td>
<td>22%</td>
<td>15%</td>
<td>11%</td>
<td>1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Afflición</td>
<td>17%</td>
<td>12%</td>
<td>20%</td>
<td>22%</td>
<td>19%</td>
<td>7%</td>
<td>3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gente sociales</td>
<td>8%</td>
<td>6%</td>
<td>25%</td>
<td>21%</td>
<td>20%</td>
<td>15%</td>
<td>4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Sé traviesa</td>
<td>18%</td>
<td>9%</td>
<td>23%</td>
<td>21%</td>
<td>17%</td>
<td>10%</td>
<td>3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Clasificados</td>
<td>6%</td>
<td>16%</td>
<td>32%</td>
<td>21%</td>
<td>13%</td>
<td>8%</td>
<td>3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Salud</td>
<td>11%</td>
<td>12%</td>
<td>23%</td>
<td>21%</td>
<td>17%</td>
<td>13%</td>
<td>4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Sé beeno</td>
<td>8%</td>
<td>13%</td>
<td>37%</td>
<td>21%</td>
<td>12%</td>
<td>9%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Orden</td>
<td>7%</td>
<td>9%</td>
<td>18%</td>
<td>20%</td>
<td>25%</td>
<td>18%</td>
<td>3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Entorno Nacional</td>
<td>5%</td>
<td>10%</td>
<td>29%</td>
<td>20%</td>
<td>19%</td>
<td>13%</td>
<td>4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Vé farandula</td>
<td>14%</td>
<td>17%</td>
<td>20%</td>
<td>19%</td>
<td>16%</td>
<td>10%</td>
<td>2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Educación</td>
<td>5%</td>
<td>19%</td>
<td>29%</td>
<td>19%</td>
<td>17%</td>
<td>8%</td>
<td>4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Vé mosaico</td>
<td>17%</td>
<td>12%</td>
<td>22%</td>
<td>18%</td>
<td>14%</td>
<td>13%</td>
<td>3%</td>
</tr>
<tr>
<td>RPM</td>
<td>18%</td>
<td>7%</td>
<td>31%</td>
<td>16%</td>
<td>21%</td>
<td>8%</td>
<td>1%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Los hombres prefieren las noticias de orden, entorno local, opinión, viajes, entorno internacional, poder, tecnología, activos y afición; mientras que las mujeres se enfocan hacia farándula, salud, sociales, clasificados, entorno nacional y educación.

En el Cuadro 9, se hace evidente que las personas de estratos bajo-bajo y bajo no adquieren el diario y que el consumo se presenta a partir del estrato medio – bajo en adelante. Se corrobora con esto que el mercado objetivo de los diarios son los estratos medio y alto.

En cuanto a los temas que prefiere cada estrato se destacan en la figura con resaltado amarillo los temas más leídos con su participación.
### Cuadro 9. Penetración de las secciones de El País por estratos

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Entorno internacional</td>
<td>5.2% 6.8% 4.0%</td>
<td>4.9% 6.8% 6.7%</td>
<td>12.8% 15.4% 12.0%</td>
<td>16.0% 18.9% 20.1%</td>
<td>25.0% 41.9% 24.3%</td>
<td>38.8% 34.5% 40.8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Activus</td>
<td>3.6% 5.9% 3.7%</td>
<td>3.6% 3.8% 4.3%</td>
<td>11.0% 8.5% 5.9%</td>
<td>11.7% 24.5% 18.1%</td>
<td>14.6% 20.4% 15.6%</td>
<td>41.7% 44.7% 37.2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Afflicion</td>
<td>10.7% 11.3% 11.3%</td>
<td>12.7% 17.6% 17.7%</td>
<td>17.1% 16.9% 15.3%</td>
<td>16.3% 20.9% 23.3%</td>
<td>18.3% 20.4% 20.9%</td>
<td>24.6% 31.1% 29.7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Vé Espectáculos/Espectador</td>
<td>4.2% 7.1% 5.3%</td>
<td>8.6% 7.2% 8.0%</td>
<td>9.7% 13.4% 12.9%</td>
<td>13.0% 21.1% 16.3%</td>
<td>18.2% 37.4% 33.1%</td>
<td>33.8% 26.5% 30.7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Poder</td>
<td>10.0% 6.0% 6.3%</td>
<td>4.3% 8.2% 7.9%</td>
<td>10.2% 10.7% 9.1%</td>
<td>14.9% 23.4% 16.8%</td>
<td>16.0% 28.3% 20.4%</td>
<td>22.4% 24.4% 30.5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Vé Televisión</td>
<td>10.1% 11.6% 10.1%</td>
<td>12.7% 17.6% 17.7%</td>
<td>17.1% 17.2% 17.5%</td>
<td>17.7% 31.2% 22.4%</td>
<td>21.3% 34.4% 32.0%</td>
<td>32.5% 35.5% 29.4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Entorno Nacional</td>
<td>1.3% 2.7% 3.7%</td>
<td>2.6% 3.9% 3.9%</td>
<td>7.8% 8.3% 8.6%</td>
<td>15.6% 21.6% 10.9%</td>
<td>15.2% 34.9% 25.6%</td>
<td>26.3% 29.2% 29.0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Gente social</td>
<td>7.7% 10.6% 4.0%</td>
<td>7.0% 3.8% 4.7%</td>
<td>12.3% 13.1% 10.2%</td>
<td>12.9% 25.8% 12.6%</td>
<td>19.8% 23.3% 25.8%</td>
<td>40.8% 39.2% 26.3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Opinión</td>
<td>6.8% 6.4% 3.3%</td>
<td>1.8% 3.6% 3.9%</td>
<td>6.8% 6.5% 4.6%</td>
<td>9.3% 17.9% 14.7%</td>
<td>18.2% 28.3% 18.3%</td>
<td>24.6% 20.5% 22.6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Entorno Local</td>
<td>3.2% 9.3% 6.5%</td>
<td>2.4% 4.2% 3.9%</td>
<td>7.9% 10.6% 4.3%</td>
<td>11.3% 26.4% 16.5%</td>
<td>14.6% 33.3% 20.9%</td>
<td>23.4% 28.6% 21.7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Educación</td>
<td>1.9% 3.5% 4.5%</td>
<td>4.1% 6.8% 5.1%</td>
<td>7.7% 11.0% 9.4%</td>
<td>11.8% 27.7% 16.7%</td>
<td>13.5% 16.6% 19.0%</td>
<td>13.3% 18.6% 18.9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Clasificados</td>
<td>4.0% 6.9% 12.7%</td>
<td>10.5% 14.9% 17.8%</td>
<td>18.6% 20.6% 20.6%</td>
<td>16.9% 23.0% 25.6%</td>
<td>17.2% 24.3% 23.2%</td>
<td>18.5% 23.1% 18.8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Salud</td>
<td>7.3% 9.1% 6.2%</td>
<td>6.3% 8.3% 8.3%</td>
<td>11.4% 14.4% 11.5%</td>
<td>11.4% 26.3% 20.1%</td>
<td>14.9% 24.2% 22.5%</td>
<td>20.7% 14.2% 16.8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Orden</td>
<td>7.7% 12.4% 5.6%</td>
<td>9.6% 8.0% 8.7%</td>
<td>15.3% 11.7% 10.2%</td>
<td>12.2% 22.6% 15.6%</td>
<td>17.7% 15.7% 16.5%</td>
<td>20.1% 12.7% 14.2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Vé musica</td>
<td>3.6% 4.6% 7.7%</td>
<td>8.0% 7.3% 6.6%</td>
<td>11.5% 13.7% 10.3%</td>
<td>12.2% 19.2% 14.2%</td>
<td>12.3% 29.6% 24.7%</td>
<td>23.3% 13.6% 17.2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Se tocó</td>
<td>2.0% 2.3% 5.1%</td>
<td>3.3% 3.4% 4.4%</td>
<td>6.6% 5.2% 6.5%</td>
<td>6.8% 15.1% 15.6%</td>
<td>6.3% 13.0% 14.1%</td>
<td>14.1% 8.2% 10.5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Se transmitió</td>
<td>0.8% 2.4% 4.8%</td>
<td>1.9% 5.5% 2.8%</td>
<td>5.2% 4.9% 4.0%</td>
<td>5.3% 11.0% 10.3%</td>
<td>7.1% 25.9% 21.2%</td>
<td>18.5% 9.1% 10.4%</td>
</tr>
<tr>
<td>RPM</td>
<td>0.8% 2.7% 2.4%</td>
<td>2.7% 2.7% 3.3%</td>
<td>6.8% 7.1% 5.3%</td>
<td>7.4% 13.5% 9.7%</td>
<td>11.4% 20.3% 14.5%</td>
<td>8.6% 2.0% 1.5%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

2.1.4 Entorno político - jurídico

En la constitución Nacional de 1991 se tratan los principios del periodismo:


Libertad de prensa: Artículo 20. Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación. Estos son libres y tienen responsabilidad social. Se garantiza el derecho a la rectificación en condiciones de equidad. No habrá censura.

Protección a periodistas: Artículo 73. La actividad periodística gozará de protección para garantizar su libertad e independencia profesional.

En todo ordenamiento jurídico-social es al Estado a quien debe corresponder estratégica y principalmente el direccionamiento de la opinión pública, utilizando para ello, como de hecho lo hace, a los medios de comunicación como parte del aparato ideológico a su servicio, ya que constituyen estos la vía colectiva más eficaz para llegar al pueblo; aunque respetando, debería ser, la autonomía y el criterio de cada sector que se considera fuerza viva, como lo es el eclesiástico, el gremial, el mismo periodismo, la oposición política y hasta la sociedad civil despinguida en organizaciones de base, etc.

Este es el juego de la democracia, y en un Estado moderno no se puede hablar de participación si no se garantiza la libertad de expresión de todos los sectores que contribuyen a la formación de una opinión pública constructiva y revolucionaria, tomando esta última palabra en su mejor sentido. La información, los datos y los hechos son la materia prima de toda opinión, y se constituyen en los bienes intermedios para que el periodista elabore su respectiva pieza periodística con el fin de hacerla de interés público. He aquí la esencial función del comunicador social. El periodista debe procesar e investigar con agilidad pero con responsabilidad y racionalidad esa información, antes de que esta llegue a la opinión pública para hacer parte de la conciencia colectiva.

La Declaración de Quito sobre la Plataforma Sudamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo “muestra cómo la fuerza de la opinión pública, en diferentes contextos culturales y temporales, ha transformado no solo las normas y el quehacer político, sino que ha logrado transformar memorias, sentimientos y disposiciones en millones de personas. Las opiniones, las nociones sobre aquello que es público en una sociedad, implican formas de vivir, es decir,
determinan las acciones y las conductas de los integrantes de una cultura”.24

2.1.5 Entorno tecnológico

Este es un entorno en el cual juega un papel muy importante el círculo periodístico porque una de las causas de la pérdida de ventas que se han captado en los últimos años han sido reflejo del uso de la Internet, puesto que a través de la red se puede leer el producto “El País” de forma gratuita. En conclusión muchos de lectores del diario han optado por esta opción y enfocarse en las noticias de interés.

Es importante resaltar que el desarrollo tecnológico del sector está relacionado con los avances a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación –Tics que ubican a las personas y las empresas en mundos virtuales donde la información se comunica de manera inmediata, siendo hoy en día una necesidad para todas las empresas especialmente para las relacionadas con el tema de comunicar e informar.

Según resultados del EGM, se puede concluir que la población en general, a excepción del estrato bajo ha presentado una alta participación y además creciente uso de la red. Desde luego la penetración que ha captado Internet está siendo reflejada mayormente en los estratos 5 y 6 de la ciudad de Cali por la disponibilidad y propiedad de equipos de cómputo y acceso ilimitado a Internet con las mejores condiciones de velocidad. No obstante, se ha difundido tanto el uso de la red que existen salas para la prestación del servicio lo que permite el acceso de aquellos que no poseen equipo o no tienen internet en su casa.

Referente a las actividades que realiza la gente que ingresa a Internet se puede ver que la mayor concentración está basada en actividades sociales, le siguen las actividades de consulta a la cual pertenece el producto y le siguen las actividades de entretenimiento, medios de comunicación y toda la parte de finanzas. Se puede afirmar que un porcentaje significativo entra a Internet a realizar consultas y dentro de las consultas las periodísticas son las que ocultan el primer lugar.

La mayoría se conecta a Internet desde su casa, cabinas de Internet, hoteles; aunque también en el lugar de estudio y de trabajo, donde familiares y en cafés-internet, entre otros.

---

Figura 3. Internet en Cali


Figura 4. Penetración Internet en Cali

Figura 5. Actividades realizadas en Internet - Cali

Figura 6. Lugar de conexión


Figura 7. Sitios de Internet más visitados en Cali
Se puede ver en la Figura 8 que elpais.com.co está dentro de los sitios más visitados de Internet en la ciudad de Cali. Está en el puesto número 8 el cual toma un papel muy importante este sitio de consulta a nivel nacional. Estos es algo significativo para la empresa ya que es un reflejo de liderazgo aquí en Cali, aunque trae malas consecuencias este periódico virtual ya que es gratuito por lo tanto se ha empezado a ver una caída en las ventas de ejemplares por el área de circulación.

**Figura 8. Composición de la audiencia elpais.com en Cali**

![Diagrama de audiencia de elpais.com](image)


Respecto a la audiencia que ha tenido elpais.com.co se puede analizar que este medio tiende a subir a medida que pasa el tiempo, esto no favorece a los impresos porque se pierde más venta de ejemplares.

Respecto a los clientes virtuales no hay diferencia entre el número de hombres y mujeres que realizan consultas en la página Web, es relativamente igual, pero si
hay una gran diferencia en las edades de estos clientes virtuales que más visitan la página virtual, la edad más representativa está entre 25 a 34 años.

Figura 9. Sitios de prensa más visitados

A nivel tecnológico El País se ha mantenido a la vanguardia no solo por su participación en la red sino por la tecnología de impresión puesto que cuenta con una rotativa, la cual es una maquina utilizada para la impresión de productos a una alta velocidad. Maneja 5 unidades de impresión, estas unidades 5 unidades de dividen en 3 torres de full color y 2 unidades monocromáticas, o sea en blanco y negro. La rotativa imprime 2 tipos de formatos. Uno es el formato periódico que es en el que se imprime el periódico EL PAIS, y el otro formato es el tipo tabloide que es el que imprime los periódicos Q’HUBO, NUESTRO DIARIO, PALMIRA HOY, CARTAGO HOY, etc.

La rotativa cuenta con 2 métodos de impresión llamados COLLECT Y STRAIGHT.

El método COLLECT es un método de impresión sencillo, o sea que imprime una página por hoja, y el máximo de impresión 35 mil ejemplares.

El método STRAIGHT es un método de impresión doble, o sea que imprime dos páginas por hoja, imprimiendo un máximo de 70 mil ejemplares.

La diferencia está en que con el método COLLECT pueden imprimirse más páginas a color pero menor volumen y con el método STRAIGHT se imprime a mayor velocidad pero disminuyo la cantidad de páginas a color.

2.2 MICROENTORNO

2.2.1 Competidores Existentes

Figura 10. Audiencias UP periódicos tradicionales por ciudad


En la Figura 10 se presentan claramente las tendencias de los diarios más importantes a nivel nacional siendo El País, el tercero desde hace unos años atrás, en su mayoría se han logrado sostener en sus ventas ya que todos realizan...
diferentes actividades y estrategias para poder seguir compitiendo. Los picos representan estrategias que tuvieron éxito, realizadas por alguno de estos periódicos durante ese año.

El Cuadro 10 se refiere al ranking de lunes a sábado y la posición número 12 que ocupa El País cuyo objetivo es obtener un mejor ranking realizando nuevas estrategias para poder obtener un mejor posicionamiento.

Cuadro 10. Ranking nacional de periódicos Lunes a Sábado

<table>
<thead>
<tr>
<th>Total lectores</th>
<th>% Var.</th>
<th>Total lectores</th>
<th>% Var.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>5.467.504</td>
<td>-2,1%</td>
<td>4.493.957</td>
<td>-6,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>16.510.000</td>
<td>4,5%</td>
<td>9.574.000</td>
<td>36,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>16.510.000</td>
<td>4,5%</td>
<td>9.574.000</td>
<td>36,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>16.510.000</td>
<td>4,5%</td>
<td>9.574.000</td>
<td>36,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>16.510.000</td>
<td>4,5%</td>
<td>9.574.000</td>
<td>36,5%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tomando en cuenta que el periódico tiene un comportamiento diferente el día domingo ya que es el día más apetecido para los lectores, porque el producto cubre noticias de todo lo acontecido en la semana, toma el puesto número 7 a nivel nacional que es lo que se pretende mejorar en los otros días de la semana, para lograr un aumento de ventas en el área de circulación y poder cumplir con los objetivos plasmados para el 2010. Ver Cuadro 11.

**Cuadro 11. Rankin Nacional de periódicos el día domingo**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>El País</td>
<td>415.000</td>
<td>343.598</td>
<td>337.140</td>
<td>374.654</td>
<td>412.000</td>
<td>450.000</td>
</tr>
<tr>
<td>El Mercurio</td>
<td>154.000</td>
<td>154.000</td>
<td>154.000</td>
<td>154.000</td>
<td>154.000</td>
<td>154.000</td>
</tr>
<tr>
<td>El Universal</td>
<td>144.000</td>
<td>144.000</td>
<td>144.000</td>
<td>144.000</td>
<td>144.000</td>
<td>144.000</td>
</tr>
<tr>
<td>El Español</td>
<td>123.700</td>
<td>123.700</td>
<td>123.700</td>
<td>123.700</td>
<td>123.700</td>
<td>123.700</td>
</tr>
<tr>
<td>El Paso</td>
<td>80.600</td>
<td>80.600</td>
<td>80.600</td>
<td>80.600</td>
<td>80.600</td>
<td>80.600</td>
</tr>
<tr>
<td>La Opinión</td>
<td>76.400</td>
<td>76.400</td>
<td>76.400</td>
<td>76.400</td>
<td>76.400</td>
<td>76.400</td>
</tr>
<tr>
<td>El Periodico</td>
<td>244.200</td>
<td>244.200</td>
<td>244.200</td>
<td>244.200</td>
<td>244.200</td>
<td>244.200</td>
</tr>
<tr>
<td>La Patria</td>
<td>155.400</td>
<td>155.400</td>
<td>155.400</td>
<td>155.400</td>
<td>155.400</td>
<td>155.400</td>
</tr>
<tr>
<td>El Mundo</td>
<td>121.600</td>
<td>121.600</td>
<td>121.600</td>
<td>121.600</td>
<td>121.600</td>
<td>121.600</td>
</tr>
<tr>
<td>La Prensa Nacional</td>
<td>132.000</td>
<td>132.000</td>
<td>132.000</td>
<td>132.000</td>
<td>132.000</td>
<td>132.000</td>
</tr>
<tr>
<td>El Trimestre</td>
<td>44.700</td>
<td>44.700</td>
<td>44.700</td>
<td>44.700</td>
<td>44.700</td>
<td>44.700</td>
</tr>
<tr>
<td>El Tiempo</td>
<td>32.000</td>
<td>32.000</td>
<td>32.000</td>
<td>32.000</td>
<td>32.000</td>
<td>32.000</td>
</tr>
<tr>
<td>El Economista</td>
<td>27.400</td>
<td>27.400</td>
<td>27.400</td>
<td>27.400</td>
<td>27.400</td>
<td>27.400</td>
</tr>
<tr>
<td>El Observador</td>
<td>17.600</td>
<td>17.600</td>
<td>17.600</td>
<td>17.600</td>
<td>17.600</td>
<td>17.600</td>
</tr>
<tr>
<td>El Mercurio</td>
<td>17.400</td>
<td>17.400</td>
<td>17.400</td>
<td>17.400</td>
<td>17.400</td>
<td>17.400</td>
</tr>
<tr>
<td>El Economista</td>
<td>12.000</td>
<td>12.000</td>
<td>12.000</td>
<td>12.000</td>
<td>12.000</td>
<td>12.000</td>
</tr>
<tr>
<td>El Economista</td>
<td>25.000</td>
<td>25.000</td>
<td>25.000</td>
<td>25.000</td>
<td>25.000</td>
<td>25.000</td>
</tr>
<tr>
<td>El Economista</td>
<td>10.000</td>
<td>10.000</td>
<td>10.000</td>
<td>10.000</td>
<td>10.000</td>
<td>10.000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

En la ciudad de Cali El País está en el puesto número 2 y muestra su liderazgo de lunes a sábado, aunque su misma empresa lo está superando con el periódico popular con una gran diferencia de lectores.

**Cuadro 12. Ranking periódicos en Cali Lunes a Sábado**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Periódico</th>
<th>% Var.</th>
<th>Total Lleutor</th>
<th>% Var.</th>
<th>Total Población</th>
<th>% Var.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Q'hubo Cali</td>
<td>29%</td>
<td>305,396</td>
<td>14%</td>
<td>143,093</td>
<td>-6%</td>
</tr>
<tr>
<td>El País</td>
<td>-1%</td>
<td>171,391</td>
<td>-21%</td>
<td>135,353</td>
<td>-9%</td>
</tr>
<tr>
<td>ADN Cali</td>
<td></td>
<td>111,143</td>
<td></td>
<td>111,143</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Q'hubo Palmaría</td>
<td>30,9%</td>
<td>28,095</td>
<td>50%</td>
<td>47,651</td>
<td>-21,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Diario Occidental</td>
<td>-29%</td>
<td>22,355</td>
<td>15%</td>
<td>15,078</td>
<td>-14,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>El Tiempo</td>
<td>6%</td>
<td>76,863</td>
<td>-3%</td>
<td>53,567</td>
<td>-24,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>El Colegio</td>
<td>25%</td>
<td>27,296</td>
<td>-3%</td>
<td>20,480</td>
<td>-18,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Mira</td>
<td>-60%</td>
<td>16,074</td>
<td>25,6%</td>
<td>18,115</td>
<td>32,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Extra</td>
<td>-3%</td>
<td>1,964</td>
<td></td>
<td>7,162</td>
<td>380,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Palabra Hoy</td>
<td>-3%</td>
<td>3,454</td>
<td>-3%</td>
<td>29,300</td>
<td>753,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>El Espectador</td>
<td>10%</td>
<td>9,223</td>
<td>-9%</td>
<td>10,615</td>
<td>80,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Diario Deportivo</td>
<td>-5%</td>
<td>8,238</td>
<td>-3%</td>
<td>4,562</td>
<td>-48,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Periódico</td>
<td>25%</td>
<td>3,734</td>
<td>-5%</td>
<td>3,690</td>
<td>2,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Nuevo Estado</td>
<td>-25%</td>
<td>2,134</td>
<td>-4%</td>
<td>2,902</td>
<td>520,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>El Espectador</td>
<td>-6%</td>
<td>6,813</td>
<td>42%</td>
<td>15,357</td>
<td>140,1%</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Se puede concluir, que los competidores de El País en la ciudad de Cali son: Q'hubo Cali el cual es el periódico de la misma empresa pero su única diferencia es que este es más barato con diferente mercado meta por lo tanto no es su competencia, al contrario del periódico ADN que es un periódico de la competencia directa el cual está detrás de la captación de los clientes de este medio de comunicación porque están brindando esta información de carácter gratuito por lo tanto es algo que afecta en muchos casos la venta del diario El País.

A nivel nacional compite con los demás diarios del país, siendo El Tiempo, El Colombiano y El Espectador; los más fuertes competidores.

**2.2.2 Barreras de Entrada**

Las barreras de entrada son: competencia fuerte, capital, tecnología, de tipo legal y curva de experiencia y conocimiento.
Es muy difícil entrar a este sector puesto que las marcas que hay están muy bien posicionadas y tienen captado todo el mercado, cada una estableciendo ventajas competitivas con sus mejores estrategias para poderse mantener y crecer en el mercado.

Se requiere capital para entrar o permanecer en el sector porque implica inversión en tecnología, capital de trabajo y costos administrativos y operativos.

Tecnología, porque tiene que mantenerse a la vanguardia en este nivel para poder competir.

Curva de experiencia y conocimiento porque se debe contar con recurso humano reconocido en los diferentes medios y con profesionales expertos para atender los aspectos técnicos y administrativos.

Las barreras legales se refieren a las normas y reglamentos a las cuales deben someterse las empresas que formen parte de los medios de comunicación pública.

En el sector de los medios de comunicación, las barreras de entrada son muy altas, aunque si se presenta una idea innovadora con una segmentación concreta y una audiencia meta determinada, se podría decir que tiene opciones de mantenerse y crecer dentro de este mercado.

2.2.3 Sustitutos

Se afirma que los diarios nunca podrán ser sustituidos como producto, aunque se convierta en diario virtual seguirá siendo diario. No obstante, existen otros medios que comunican e informan, como es la Internet a través de sus diferentes páginas, la radio, la televisión a través de sus noticieros, las revistas, entre otros.

El noticiero por televisión es un sustituto aunque las noticias de esta forma no tienen toda la profundidad que tienen las de un diario. También está la radio que es otro medio por el cual puede ser remplazado, ya que en este las noticias son de temas más amplios y que pueden ser de interés a diferentes personas igualmente consumidoras de los diarios.

Por último, la Internet, que es una Tics, está tomando las riendas de casi todos los medios de información ya que en ella se puede informar de toda clase de necesidades que tenga cada consumidor. Es un medio muy completo que hasta tiene los mismos diarios digitalizados para así poder satisfacer también esta necesidad.

Según el EGM, los medios en Colombia son actividades de gran interés para todo el público. Dentro de este sector se encuentra la televisión con la mayor participación terminando el 2009 con una audiencia a nivel nacional de 15.368.601
efectuando con una penetración del 94%; seguido de la radio con un nivel de audiencia nacional de 11.151.243 y una penetración del 68%; en tercer lugar las revistas independientes cumplen un papel importante obteniendo una audiencia de 7.293.518 efectuando una penetración del 44%; en cuarto lugar están los diarios que es el medio de interés en este estudio, con una audiencia a nivel nacional de 5.763.327 efectuando una penetración del 35%; seguido en el 5 lugar por las revistas de prensa las cuales tienen una audiencia de 3.913.789 efectuando una penetración del 24%; internet cumpliendo con un crecimiento importante está casi al nivel de audiencia de los diarios con 5.348.733 efectuando una penetración en este mercado del 33%; y por último, cine con una audiencia de 904.522 efectuando la penetración más baja en este mercado de medios con el 6%.

Figura 11. Estructura de los medios a nivel nacional

Figura 12. Penetración de medios en Colombia

2.2.4 Proveedores

Los proveedores de papel de este medio de comunicación, son empresas internacionales porque en Colombia no se encuentra este tipo de producto, por lo tanto el diario El País lo viene importando desde hace un tiempo considerable de los siguientes dos países: Canadá y Chile. La empresa que lo abastece del Canadá es llamada ABITIVI y la de Chile es NFORZA.

En cuanto a las tintas hay disponibilidad en la ciudad de Cali, se encuentra Indistintas el cual es el principal proveedor del diario El País a nivel nacional. Es muy importante la relación que se tiene con este proveedor ya que es una empresa colombiana y ayuda mucho para el desarrollo del país. Aunque también existen proveedores de tinta a nivel externo como es la multinacional FLINT INK.

2.2.5 Consumidores y compradores
Los compradores de los diarios son los consumidores finales o audiencia y los distribuidores e intermediarios, entre los que se destacan: almacenes de cadena, puntos de venta, voceadores “elite” y “mixtos” y mayoristas.

Respecto el entorno de los clientes del producto según el EGM, la audiencia potencial en la región se encuentra en el estrato socioeconómico medio-bajo y medio-alto, teniendo la mayor participación de lectores que se encuentran en las edades de 25 a 34 años y dentro de estas edades el género con mayor participación son los hombres, de lunes a sábados.

**Figura 13. Audiencia de El País**

**Figura 14. Lectores El País domingos**

En los días domingo solo varía la audiencia de los lectores que es más amplia ya que las personas de edad tienen el tiempo libre para poder informarse, y respecto a la audiencia por género la lectura es equitativa entre hombres y mujeres.

### 2.3 MATRIZ DE IMPACTO

Con base en la descripción del entorno y del sector, se diseñó la matriz de impacto, que muestra cada una de las variables estudiadas en el entorno con la calificación de su intensidad e impacto. Se tomó como base el modelo de la matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) presentada por Humberto Serna en su libro de Gerencia Estratégica. En dicha matriz se retoman todas las variables tratadas en los entornos y se califica su intensidad e impacto de manera cualitativa así: A= Alto, M= Medio y B= Bajo. Es importante resaltar que esta calificación se constituye en la base de ponderación y calificación de la matriz EFE y que fue realizada conjuntamente con el equipo investigador.

**Cuadro 13. Matriz de impacto de las variables del entorno**
<table>
<thead>
<tr>
<th>FACTOR Y VARIABLES</th>
<th>INTENSIDAD</th>
<th>IMPACTO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>A</td>
<td>M</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ECONÓMICO</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>PIB</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Inflación (IPC)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>SOCIAL</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Desempleo</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Educación</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad de vida</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Seguridad y orden publico</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>DEMOGRÁFICO Y CULTURAL</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Población</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Hogares</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cultura de lectura de diarios</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>POLÍTICO Y JURÍDICO</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Normas</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TECNOLÓGICO</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Internet</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>COMPETITIVO</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Competencia</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Barreras de entrada</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Productos sustitutos</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Proveedores</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Consumidores y compradores</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: el autor.

**2.4 MATRIZ EFE**

Para realizar la matriz EFE se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

Elaborar una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso. Estos son los obtenidos a través del análisis externo y contenidos en la matriz de impacto, a excepción de aquellas que presentan un impacto bajo, las cuales no fueron consideradas.

Asignar a cada factor un valor que varié de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Esta asignación se hace teniendo en cuenta la clasificación de las oportunidades y amenazas de manera cualitativa como alta y media, en este caso como son 14 variables se estimó un valor de 0.09 para aquellas que tuvieron
impacto alto y 0.025 para las de impacto medio.

Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor interno así: 4 es una oportunidad mayor, 3 es una oportunidad menor, 2 es una amenaza menor y 1 es una amenaza mayor.

Multiplicar el valor de cada factor por su calificación para determinar un valor ponderado.

Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

El valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector. 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

**Cuadro 14. Matriz EFE**

<table>
<thead>
<tr>
<th>VARIABLES</th>
<th>O / A</th>
<th>PONDERACIÓN</th>
<th>CALIFICACIÓN</th>
<th>CALIFICACIÓN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Educación</td>
<td>O</td>
<td>0.095</td>
<td>4</td>
<td>0.38</td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad de vida</td>
<td>O</td>
<td>0.05</td>
<td>3</td>
<td>0.15</td>
</tr>
<tr>
<td>Población</td>
<td>O</td>
<td>0.095</td>
<td>4</td>
<td>0.38</td>
</tr>
<tr>
<td>Cultura de lectura</td>
<td>O</td>
<td>0.095</td>
<td>4</td>
<td>0.38</td>
</tr>
<tr>
<td>Barreras de entrada</td>
<td>O</td>
<td>0.095</td>
<td>4</td>
<td>0.38</td>
</tr>
<tr>
<td>Compradores y consumidores actuales y potenciales</td>
<td>O</td>
<td>0.095</td>
<td>4</td>
<td>0.38</td>
</tr>
<tr>
<td>Normatividad de los Medios de Comunicación</td>
<td>A</td>
<td>0.095</td>
<td>1</td>
<td>0.095</td>
</tr>
<tr>
<td>Internet</td>
<td>A</td>
<td>0.095</td>
<td>1</td>
<td>0.095</td>
</tr>
<tr>
<td>Competencia</td>
<td>A</td>
<td>0.095</td>
<td>1</td>
<td>0.095</td>
</tr>
<tr>
<td>Productos sustitutos</td>
<td>A</td>
<td>0.095</td>
<td>1</td>
<td>0.095</td>
</tr>
<tr>
<td>Desempleo</td>
<td>A</td>
<td>0.095</td>
<td>1</td>
<td>0.095</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>3</strong></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: el autor

El parámetro es de 2.5, si es superior, las condiciones del entorno le favorecen pero si al contrario, dicho valor es inferior a 2.5 es necesario establecer a la brevedad estrategias para permanecer y crecer en el mercado aprovechando las oportunidades y combatiendo las amenazas.
El resultado de la matriz EFE corresponde a 3 lo que muestra que tienen más peso las oportunidades que las amenazas y que se presenta un panorama con oportunidades que se deben aprovechar como son la educación, la cultura de lectura del diario y el mercado potencial, entre otras. No obstante, es necesario desarrollar estrategias para combatir las amenazas como la competencia y los sustitutos.
3. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA

3.1.1 Breve reseña histórica

El PAÍS S.A. lleva más de 58 años siendo noticia. En sus primeros días el periódico constaba de 16 páginas y tenía un costo de 10 centavos.

Una vieja casa ubicada en la Carrera 5 con Calle 10, dos prensas Dúplex y casi dos años de planeación, fueron suficientes para que en 1950 la historia del Valle del Cauca empezara a escribirse a diario en las páginas de El País.

Así comenzó a cobrar vida el reto asumido por Álvaro Lloreda Caicedo, un empresario privado que tras su exitoso paso por la Alcaldía de Cali y dolido por la actitud de los militantes de su mismo partido político, que criticaban su gestión, decidió "fundar un periódico para luchar contra la camarilla político-administrativa" que mandaba en la región.

El 23 de abril de 1950 se publicó la edición uno. Un balance de gestión del alcalde saliente de Cali, Guillermo Potes; la captura de los asaltantes del Banco de Bogotá en Tuluá; el pésimo arbitraje en el partido Boca Júnior - Deportivo Caldas y hasta los mensajes de felicitaciones del presidente Mariano Ospina Pérez y del mandatario electo, Laureano Gómez, a la nueva empresa periodística, fueron los primeros contenidos del diario.

El País fue el primer diario en imprimir siete revistas para sus ediciones ordinarias de la semana.

Los Avisos Clasificados de El País alcanzaron por primera vez un total de 20 páginas, en la edición del domingo 30 de octubre de 1994.

El País fue el primer periódico colombiano en hacer presencia en Internet, el 16 de agosto de 1995.

El día que el periódico alcanzó su edición número 1.000, un jueves 5 de febrero del año 54, El País tuvo un tiraje de 38.800 ejemplares, un número nunca alcanzado por un periódico de provincia

3.1.2 Misión, Visión y Valores

**Misión:** entregar información, entretenimiento y cultura a través de nuestros
servicios periodísticos, que ofrecen contenidos innovadores, los cuales satisfacen las múltiples necesidades de nuestros usuarios. De esa manera cumplimos con las expectativas de nuestros anunciadores, damos rentabilidad a nuestros accionistas, propiciamos el crecimiento continuo de nuestro talento humano y la información oportuna a la comunidad de la cual somos su principal vocero.

**Visión:** El País será en el 2010 la empresa líder de los medios de comunicación bimedia del Sur occidente Colombiano, reconocida por la calidad de los productos periodísticos que ofrece. Para seguir siendo modelo de eficiencia, se caracterizará por la constante innovación de sus contenidos y presentación de los mismos, así como por su creciente variedad y expansión, en respuesta a la demanda de información, entretenimiento y cultura de sus lectores, lo cual será una garantía de buenos resultados para sus anunciantes.

Los valores organizacionales:

**Honradez.** Todo lo que decimos y hacemos es congruente con las normas de la compañía. Nuestro comportamiento es transparente, correcto y ético tanto con nuestros compañeros como con nuestros clientes.

**Respeto.** Reconocemos y valoramos las virtudes de todas las personas, ofreciendo un trato cortés y comprensivo. No agredimos a nadie física, mental o espiritualmente, pues promovemos la armonía en las relaciones que entablamos dentro y fuera de la compañía.

**Confianza.** Reconocemos las virtudes de nuestros compañeros de trabajo y damos valor a sus ideas y acciones; creemos en su habilidad para tomar decisiones que favorezcan el crecimiento de la compañía.

**Credibilidad.** Reconocemos las cualidades de las personas y su capacidad para desempeñarse exitosamente en sus cargos; gracias a ello, logramos mediante un excelente servicio satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

**Solidaridad.** Respaldamos a nuestros compañeros de trabajo en sus dificultades y nos alegramos con sus triunfos.

3.1.3 Descripción de la empresa

La empresa El País S.A. es una empresa que representa el periodismo, es una empresa que lleva 58 años haciendo noticia para entregar a cada cliente y usuarios que han captado durante todo este tiempo. Tiene una cobertura a nivel nacional, especialmente realiza su actividad en el sur occidente colombiano pero tiene como principal cobertura en la ciudad de Cali. Tiene como principal objetivo entregar información, entretenimiento y cultura a través de sus servicios periodísticos, en la cual ofrece diferentes contenidos innovadores y
presentaciones oportunas, para brindárselo a cada cliente o usuario para cubrir todas sus necesidades de interés.

Esta empresa cuenta con 2 periódicos que son diferenciados ya que cada uno está dirigido a los diferentes estratos socio económicos. Uno que es el periódico popular que se llama Q’hubo y el otro que es el diario tradicional EL PAIS, el cual es al que se le está realizando este plan de mercadeo para incrementar sus ventas en al área de circulación el cual es una de las unidades de negocio de esta organización.

A continuación se muestra por medio de un organigrama como se compone esta empresa y sus diferentes unidades de negocio la cual pertenece el área de circulación para la cual es todo este plan de mercadeo.

**Unidades de negocio.** Esta organización cuenta con 5 unidades de negocio las cuales están directamente relacionadas ya que trabajan para el mismo producto referenciado como el periódico EL PAIS. Las 5 unidades de negocio son:

**Ventas publicidad.** El área de ventas de publicidad es la encargada de la venta de espacios publicitarios para las diferentes empresas y además es la principal fuente de ingresos para EL PAIS SA. Por encima de las suscripciones y de la venta en la calle.

**Circulación.** Es el área encargada de la distribución y venta de periódico que se realiza en la calle, es decir se encarga de todas las ventas que se realizan sin pertenecer a los suscriptores del periódico.

**Suscripciones.** Es la adquisición diaria de los ejemplares del periódico El País y los beneficios derivados de esto, por un período de tiempo y bajo unas condiciones determinadas en el contrato de suscripciones. El principal objetivo del área de suscripciones es la creación de audiencias del diario El País, que permitan la venta de su pauta publicitaria.

**Clasificados.** Clasificados es la forma de anunciar o pautar a muy bajo costo un bien o servicio y con excelente efectividad

**Multipaís.** El objetivo de esta unidad es vender cualquier tipo de producto que esté relacionado con el tema de enseñar. Algunos de los productos que se venden son los siguientes: enciclopedias, libros, cd’s.

Estas 5 unidades de negocio están encargadas de interactuar bajo un mismo propósito que es crear estrategias de negocio para el periódico EL PAIS. Se dedican cada una de estas a realizar estrategias que ayuden a la supervivencia y posicionamiento del producto, obteniendo las mayores utilidades posibles, participación máxima en el mercado y ser el líder en calidad y producto.
Figura 15. Organigrama Directivo

Fuente: el autor con base en información suministrada por la empresa
Figura 16. Organigrama de unidades de negocio

Fuente: el autor con base en información suministrada por la empresa
3.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Para identificar las fortalezas y debilidades se trabajó con el grupo investigador tomando como referencia los resultados del estudio EGM. Se discutieron y debatieron cada uno de los factores identificados y de calificó por consenso la intensidad y el impacto de cada uno.

3.2.1 Fortalezas

**Marca fuerte por tradición:** el diario El País es uno de los periódicos líder en el sur occidente colombiano. Es un periódico tradicional de la ciudad de Cali con una marca altamente posicionada.

**Base de suscriptores estable:** este es un diario que cumple con una base de suscriptores estable que ha venido manteniéndose en el tiempo con leves repuntes.

**Credibilidad – Convocatoria – Referentes:** credibilidad en el periódico por tradición, mueve masas le creen a lo que se informa, el liderazgo que tiene en el mercado.

**Lecturabilidad:** tercer puesto a nivel nacional, este diario está catalogado como el uno de los mejores diarios a nivel nacional con mejor Lecturabilidad.

**Lecturabilidad dominical:** este es un diario con alto nivel de ventas el día domingo puesto que se trata de ediciones más completas para toda la familia.

**Equilibrio en lectores por género:** este es un diario dirigido a todos, por lo tanto la lecturabilidad por parte de mujeres y hombres es muy pareja, con una ligera inclinación hacia el género masculino.

**Aceptación en lectores jóvenes (menores de 35):** el diario ha tenido una aceptación de lecturabilidad por parte de los jóvenes desde su cambio de imagen que por ser grafica se hace atractivo para estas edades.

**Base de lectores estratos 2, 3 y 4:** aunque el diario esté dirigido a los estratos 4, 5 y 6. Los resultados muestran que las personas de los estratos 2, 3 y 4 presentan alta lecturabilidad, no obstante, son la gran mayoría de población.

**Circulación en Cali:** la logística de la circulación en la ciudad de Cali está diseñada para ser eficiente y efectiva a la hora de entrega. Esta zonificada y establecidas las rutas que están deben cumplir.

**Revistas del diario:** Gaceta, Clasificados, Vivir, Deportes, Automotores, Nueva, Salud y Vida, Metro por Metro, son revistas de gran aceptación que no solo
informan sino que se constituyen en un medio de formación. Estas revistas son de alta lecturabilidad por lo tanto ayudan a lo hora de la decisión de compra.

**Venta y ocupación publicitaria:** ocupa el tercer puesto entre los demás diarios por la venta de espacios para publicitar productos o servicios.

### 3.2.2. Debilidades

**Pérdida de lectores:** según el EGM, en el corto plazo se pierden lectores en un 8.3%, esto se atribuye a la competitividad existente en el medio, la Internet, el cambio a otros diarios, falta de estrategias, entre otros. No solo se han perdido lectores de toda la semana sino también del domingo y del segmento mayor a los 55 años, quienes son cada vez más exigentes con respecto a la información y el tratamiento en profundidad de la misma.

**Baja penetración en lectores de prensa Cali:** El País alcanza el 50% de participación en la ciudad, la cual disminuye frente a los productos y servicios sustitutos.

**Alta duplicidad de lectores con otros periódicos en especial EL TIEMPO 16%:** Existe un gran número de lectores que compran el diario El País pero a la vez compran el diario El Tiempo y otros de la competencia.

**Falta penetración en zonas vulnerables:** hay zonas a las que no se llega por su peligrosidad.

**Pérdida de presencia en la región fuera de Cali:** ha perdido participación fuera de la ciudad de Cali ya que esta básicamente enfocada la información en esta ciudad.

**Lectores de pregrado y posgrado:** no hay cultura de lectura del diario por parte de este segmento de la población.

**Sensibilidad al precio:** la variación en el precio del diario ha afectado la venta de ejemplares.

### 3.3. MATRIZ DE IMPACTO

Al igual que la matriz de impacto utilizada en el análisis externo, se aplicó la presente para el análisis interno. Aquí se resumen las fortalezas y debilidades detectadas y se califica su intensidad y su impacto. La calificación corresponde a: A= Alto, M= Medio y B= Bajo.
Cuadro 15. Matriz de impacto de Fortalezas y Debilidades

<table>
<thead>
<tr>
<th>VARIABLES</th>
<th>INTENSIDAD</th>
<th>IMPACTO</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>A</td>
<td>M</td>
<td>B</td>
<td>A</td>
<td>M</td>
</tr>
<tr>
<td>Marca fuerte</td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Suscriptores</td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Credibilidad, convocatoria y referentes</td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lecturabilidad diaria</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Lecturabilidad dominical</td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Lectores por género</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Lectores jóvenes</td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Lectores estratos 2, 3 y 4</td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Circulación en Cali</td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Revistas del diario</td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Ventas y ocupación publicitaria</td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Baja penetración de lectores</td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Pérdida de lectores</td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Duplicidad de lectores</td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Vulnerabilidad de la zona</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Pérdida de presencia fuera de Cali</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Lectores universitarios y post-grados</td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Sensibilidad al precio</td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: el autor

3.4 EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

Con la misma metodología aplicada en el análisis del factor externo se desarrolló la del análisis interno, y contiene los siguientes pasos:

Asignar a cada factor un valor que varié de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Esta asignación se hace teniendo en cuenta la clasificación de las oportunidades y amenazas de manera cualitativa como alta y media, en este caso como son 14 variables se estimó

Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor interno así: 4 es una fortaleza mayor, 3 es una fortaleza menor, 2 es una debilidad menor y 1 es una debilidad mayor.

Multiplicar el valor de cada factor por su calificación para determinar un valor ponderado.
Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

El valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector. 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

**Cuadro 16. Matriz EFI**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variables</th>
<th>F / d</th>
<th>Ponderación</th>
<th>Calificación</th>
<th>Calificación Ponderada</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Marca fuerte</td>
<td>F</td>
<td>0.07</td>
<td>4</td>
<td>0.28</td>
</tr>
<tr>
<td>Suscriptores</td>
<td>F</td>
<td>0.07</td>
<td>4</td>
<td>0.28</td>
</tr>
<tr>
<td>Credibilidad, convocatoria y referentes</td>
<td>F</td>
<td>0.07</td>
<td>4</td>
<td>0.28</td>
</tr>
<tr>
<td>Lecturabilidad</td>
<td>F</td>
<td>0.07</td>
<td>4</td>
<td>0.28</td>
</tr>
<tr>
<td>Lecturabilidad los domingos</td>
<td>F</td>
<td>0.07</td>
<td>4</td>
<td>0.28</td>
</tr>
<tr>
<td>Lectores por género</td>
<td>F</td>
<td>0.043</td>
<td>3</td>
<td>0.129</td>
</tr>
<tr>
<td>Lectores jóvenes</td>
<td>F</td>
<td>0.07</td>
<td>4</td>
<td>0.28</td>
</tr>
<tr>
<td>Lectores estratos 2, 3 y 4</td>
<td>F</td>
<td>0.07</td>
<td>4</td>
<td>0.28</td>
</tr>
<tr>
<td>Circulación en Cali</td>
<td>F</td>
<td>0.07</td>
<td>4</td>
<td>0.28</td>
</tr>
<tr>
<td>Revistas del diario</td>
<td>F</td>
<td>0.07</td>
<td>4</td>
<td>0.28</td>
</tr>
<tr>
<td>Baja penetración de lectores</td>
<td>D</td>
<td>0.043</td>
<td>2</td>
<td>0.086</td>
</tr>
<tr>
<td>Pérdida de lectores</td>
<td>D</td>
<td>0.043</td>
<td>2</td>
<td>0.086</td>
</tr>
<tr>
<td>Duplicidad de lectores</td>
<td>D</td>
<td>0.043</td>
<td>2</td>
<td>0.086</td>
</tr>
<tr>
<td>Vulnerabilidad a la zona</td>
<td>D</td>
<td>0.043</td>
<td>2</td>
<td>0.086</td>
</tr>
<tr>
<td>Pérdida de presencia fuera de Cali</td>
<td>D</td>
<td>0.043</td>
<td>2</td>
<td>0.086</td>
</tr>
<tr>
<td>Lectores universitarios y postgrados</td>
<td>D</td>
<td>0.042</td>
<td>2</td>
<td>0.086</td>
</tr>
<tr>
<td>Sensibilidad al precio</td>
<td>D</td>
<td>0.07</td>
<td>1</td>
<td>0.07</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Total</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td><strong>3.235</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: el autor

El resultado obtenido es favorable para la organización puesto que se encuentra muy por encima de 2.5 que es el parámetro medio. Cabe resaltar que aunque el resultado es bueno, se deben realizar acciones para alcanzar el valor de 4; lo cual puede lograrse implementando estrategias que contribuyan a eliminar las debilidades y aprovechar las fortalezas.
4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El desarrollo del diagnóstico se hizo conjuntamente con el equipo de investigación a través de reuniones donde no solo se calificó el perfil competitivo sino que se definieron las estrategias que debe contener el plan de mercadeo.

Antes del análisis se cree conveniente mostrar el mix marketing actual del diario El País.

4.1 MIX MARKETING ACTUAL DE “EL PAÍS”

4.1.1 Las 4 P’S

Producto: Es un diario enfocado a los estratos 4, 5, y 6 en del sur occidente colombiano con su mayor participación en el Valle del Cauca. Su principal objetivo es entregar información, entretenimiento y cultura a través de sus servicios periodísticos, ofrece diferentes contenidos innovadores y presentaciones oportunas, los cuales satisfacen las múltiples necesidades de interés de sus usuarios y clientes.

Plaza: Es un producto de fácil acceso ya que está distribuido por diferentes canales como son: almacenes de cadena, puntos de venta, voceadores “elite” y “mixtos” y por ultimo por mayoristas.

Precio: El precio del producto no tiene nada que ver referente a su competencia directa, ellos manejan sus propios precios y se diferencian sus mismos precios en la compra de lunes a viernes, el sábado tiene un aumento y el domingo su precio aumenta significativamente ya que es el día más apetecido de este producto.

1 ejemplar lunes a viernes = $1200
1 ejemplar sábado = $1500
1 ejemplar domingo = $2800
3 meses = $69.000
12 meses = $159.000

Promoción: La actividad promocional que realiza este producto es vender el periódico con un valor agregado que varía según el tema de la promoción que se esté dando en el momento.
4.1.2 Las 4 C'S

**Compañía:** Es una organización que se encuentra en el entorno periodístico, la cual es líder en el sur occidente colombiano y se caracteriza por ser una empresa del departamento del Valle del Cauca el cual es su principal consumidor. Empresa familiar que lleva 60 años en el mercado.

**Clientes:** Los clientes directos del diario El País son los estratos socioeconómicos altos a nivel nacional, especialmente los del sur occidente colombiano. Pero Cali cumple con la mayor participación en ventas ya que es un diario que informa acerca de lo acontecido especialmente en la ciudad de Cali. Aunque este producto está dirigido a los estratos altos no cabe duda que los clientes potenciales de este diario son personas que pertenecen al estrato medio-medio y medio-alto.

**Competencia:** Esta empresa cuenta no cuenta con competencias directas a nivel de sur occidente colombiano ya que claramente se sabe que es la empresa líder de todo este sector, a nivel nacional es el periódico El Tiempo ya que es un periódico que ha abarcado Colombia en su totalidad, dentro su portafolio de productos esta periódico llamado ADN el cual es gratuito y esto lo hace más competitivo ya que es un gran diferenciador.

**Clima organizacional:** Dentro del tema de clima organizacional en esta empresa están involucrados 3 grandes áreas de suma importancia que son mercadeo, redacción y circulación. Estas tres áreas tienen que trabajar en equipo para así poder tener un desarrollo equilibrado para obtener los mejores resultados. La comunicación de estas tres áreas tiene que ser efectiva para así tener el menor desperdicio del tiempo el cual es un tema clave en esta organización ya que es un producto del día a día y tiene que ser entregado el producto justo a tiempo.

4.2 ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.\textsuperscript{25}

\textsuperscript{25} CONTRERAS, José. Perfil competitivo. [en línea]. [Consultado febrero 6 de 2010]. Disponible en http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm
La matriz competitiva se basa en los factores clave de éxito, los cuales son:

Participación en el mercado: es el porcentaje de las ventas que tiene un servicio o producto respecto a las ventas totales que se dan dentro del mercado que está participando. La mayor participación corresponde a El Tiempo, seguido por El Colombiano y el tercer lugar es para El País.

Competitividad en precios: se refiere a las estrategias de precios que utilizan los diarios para competir. El precio más competitivo es el de El Tiempo, seguido de El Colombiano y finalmente, El País.

Posición financiera: es la posición económica en la cual se encuentra una organización. El diario con mejor posición financiera es El Tiempo, seguido de El Colombiano y El País.

Calidad del producto: que el producto cumpla con todas las características de control para que pueda cubrir plenamente las necesidades del cliente. A este nivel todos están en igual posición.

Lealtad del cliente: esta se crea cuando el producto cubre todas esas necesidades al cliente, es decir que recibe una recompensa socio – emocional. Cuando al hablar de tal producto se piense de una en la marca que uno quiere, es decir el top of mind y top of heart. Se puede afirmar que el diario con más lealtad del cliente es El Tiempo, seguido de El Colombiano y por último El País.

Cuadro 17. Matriz del Perfil Competitivo

<table>
<thead>
<tr>
<th>Factores críticos para el éxito</th>
<th>EL PAÍS</th>
<th>EL TIEMPO</th>
<th>EL COLOMBIANO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Participación en el mercado</td>
<td>0.40</td>
<td>3</td>
<td>0.9</td>
</tr>
<tr>
<td>Competitividad en precios</td>
<td>0.30</td>
<td>0.1</td>
<td>0.2</td>
</tr>
<tr>
<td>Posición financiera</td>
<td>0.10</td>
<td>3.0</td>
<td>0.3</td>
</tr>
<tr>
<td>Calidad del producto</td>
<td>0.20</td>
<td>0.6</td>
<td>0.6</td>
</tr>
<tr>
<td>Lealtad del cliente</td>
<td>0.15</td>
<td>0.45</td>
<td>0.6</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>1.00</td>
<td>1.85</td>
<td>3.45</td>
</tr>
</tbody>
</table>

C=Calificación, P.P.=Peso Ponderado

Fuente: el autor

Los resultados del análisis del perfil competitivo muestran que El País se encuentra débil frente a la competencia en aspectos todos los factores analizados,
a excepción de la calidad del producto, lo cual es consistente con las debilidades detectadas a través de los análisis anteriores y que se refieren a la baja penetración de lectores, pérdida de lectores y de presencia fuera de Cali y sensibilidad al precio.

4.2 ANÁLISIS DOFA

La matriz DOFA es una herramienta que permite plantear las estrategias que se deben implementar en la empresa para aprovechar las oportunidades y las fortalezas y combatir las amenazas y las debilidades.

Se construye combinando o cruzando los dos análisis y dando origen a las estrategias FO, FA, DO y DA.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Cuadro 18. Matriz DOFA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>ANÁLISIS EXTERNO</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ANÁLISIS INTERNO</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>OPORTUNIDADES</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>O1. Educación</td>
</tr>
<tr>
<td>O2. Calidad de vida</td>
</tr>
<tr>
<td>O4. Cultura de lectura</td>
</tr>
<tr>
<td>O6. Consumidor y compradores</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>AMENAZAS</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>A1. Normas</td>
</tr>
<tr>
<td>A3. Competencia</td>
</tr>
<tr>
<td>A5. Desempleo</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>FORTALEZAS</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>F1. Marca fuerte</td>
</tr>
<tr>
<td>F3. Credibilidad, convocatoria y referentes</td>
</tr>
<tr>
<td>F5. Lecturabilidad los domingos</td>
</tr>
<tr>
<td>F7. Lectores jóvenes</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>DO</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Cambio estructural del producto (F1, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, O1, O3, O4, O5, O6)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>FA</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Cambio estructural del producto (F1, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, A3, A4, A5)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>DEBILIDADES</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>D1. Baja penetración de lectores</td>
</tr>
<tr>
<td>D3. Duplicidad de lectores</td>
</tr>
<tr>
<td>D5. Pérdida de presencia fuera de Cali</td>
</tr>
<tr>
<td>D7. Sensibilidad al precio</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>DO</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Cambio estructural del producto (D1, D2, D3, D4, D6, O1, O3, O4, O5, O6)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>DA</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Cambio estructural del producto (D1, D2, D3, D4, D6, A3, A4, A5)</td>
</tr>
<tr>
<td>Estrategia de precios (D7, A3, A4, A5)</td>
</tr>
<tr>
<td>Promoción y Publicidad (D1, D2, D3, D4, D5, D6)</td>
</tr>
<tr>
<td>Puntos de venta (D1, D2, D4, D5, D6, A3, A4)</td>
</tr>
</tbody>
</table>
5. PLAN DE MERCADEO

El plan de mercadeo que a continuación se presenta se deriva del diagnóstico estratégico. Se trabajó con el grupo de investigación o Comité de Mercadeo para definir las tácticas a aplicar en el área de circulación del diario El País.

5.1 OBJETIVOS

5.1.1 De Ventas

Para realizar el pronóstico de ventas se tomaron los datos históricos de ventas por circulación y se obtuvo un promedio semestral de 49.861, se evidenció también que el comportamiento ha tenido una variación promedio de 3.24%.

El método de proyección es cualitativo por metas y se estableció con el Comité de Mercadeo. Las estrategias planteadas en este estudio deben contribuir a:

- Incrementar las ventas en un 15% por encima del promedio diario de los últimos tres años, es decir un 16.5% en relación al segundo semestre del 2009.

Cuadro 19. Ventas por circulación por día

<table>
<thead>
<tr>
<th>PERÍODO</th>
<th>VENTAS DE EJEMPLARES PROMEDIO DÍA</th>
<th>VARIACIÓN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2007 – 1</td>
<td>52,850</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2007 – 2</td>
<td>52,250</td>
<td>-600</td>
</tr>
<tr>
<td>2008 – 1</td>
<td>51,259</td>
<td>-991</td>
</tr>
<tr>
<td>2008 – 2</td>
<td>49,220</td>
<td>-2039</td>
</tr>
<tr>
<td>2009 – 1</td>
<td>48,335</td>
<td>-885</td>
</tr>
<tr>
<td>2009 – 2</td>
<td>45,254</td>
<td>-3081</td>
</tr>
<tr>
<td>PROMEDIO DE VENTAS DIARIO</td>
<td>49,861</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>AUMENTO DIARIO ESPERADO</td>
<td>7480</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: área de circulación y grupo investigador.
Aquí se refleja el comportamiento negativo de ventas en 2009 vs. 2008 y 2008 vs. 2007 y aún segundo semestre 2.009 vs. primer semestre.

5.1.2. De Mercadotecnia

- Llegar por lo menos a 7500 lectores más.
- Recuperar la captación de lectores de los estratos a los que está direccionado el diario.

- Lograr la penetración y cobertura de nuevos lectores como los universitarios y profesionales, los mayores de 55 y personas de los estratos 2, 3 y 4.

5.2 MERCADO META

Segmentación

Periódico El País

- Estrato socioeconómico: 4, 5 y 6
- Nivel socioeconómico: medio – alto
- Género: hombres y mujeres
- Edad: 35 – 55

Creación del nuevo periódico

- Estrato socioeconómico: 3 y 4
- Nivel socioeconómico: medio – medio
- Género: hombres y mujeres
- Edad: 25 - 55

Respecto al periódico El País se quiere re direccionar su grupo target ya que este se ha perdido y más bien en la creación de este nuevo diario poder brindar y darles información a los que verdaderamente está leyendo El País.

5.3 ESTRATEGIAS

Para definir las estrategias es necesario referirse a las falencias que presenta el marketing mix actual de El País de acuerdo con los resultados del estudio EGM y el diagnóstico estratégico:

- Pérdida de lectores.

- Baja penetración en lectores de prensa Cali.
- Alta duplicidad de lectores con otros periódicos en especial EL TIEMPO 16%.

- Falta penetración en zonas vulnerables.

- Pérdida de presencia en la región fuera de Cali.

- Lectores de pregrado y posgrado.

- Sensibilidad al precio

Durante el proceso de investigación se obtuvieron resultados en cuanto a las debilidades que está teniendo el periódico dentro del mercado. De estos resultados se concluyó que es necesario hacer modificaciones en cuanto a la estructuración del producto, su precio, la publicidad que se está manejando en este momento y la plaza.

5.3.1 Producto

Una de las conclusiones que se encontró fue debido al cambio que se dio en cuanto a la estructuración del periódico que se realizó en el 2008, este cambio ocasionó una gran pérdida de lectores o duplicidad de estos. Por lo tanto se busca una nueva estructuración de éste sin cambiar su nuevo concepto pero si adecuándolo a las necesidades que buscaban en el los antiguos lectores.

Uno de los cambios que mas afectó y el cual causó gran impacto frente al usuario fue la forma de contar las noticias, ahora se busca una redacción más concreta y directa a diferencia de la anterior que era mucho más profunda y detallada. Este cambio generó pérdida de lectores y les llevo a buscar otras fuentes de información perdiéndose la lealtad que tenían hacia el periódico. Es necesario replantear esta estrategia, de acuerdo a esto se busca continuar con las nuevas estrategias en cuanto a la forma de resaltar frases o párrafos de las noticias donde se puede saber rápidamente la idea principal de esta y volver a las ideas antiguas de dar la opción de encontrar en las siguientes páginas la noticia más profunda y con más detalles de lo acontecido.

Si se quiere llegar a los dos tipos de cliente, al antiguo el cual era fiel y le gusta la lectura, se le debe dar la opción de lo que busca pero al mismo tiempo se debe llegar a nuevos usuarios y a usuarios más jóvenes que tienen poco tiempo de lectura y a los cuales se les debe dar la opción en forma rápida de saber lo preciso y necesario sobre los acontecimientos del día.

Esto también ha afectado un poco la presencia del periódico fuera de Cali. El país es un periódico que abarca más que todo noticias caleñas y a pesar de haber tenido una reforma no se tuvo en cuenta este tipo de usuario. Si se quiere llegar a otras ciudades con el producto se debe tener en cuenta que busca el usuario y
una posibilidad de acuerdo con lo que arrojan los estudios es brindarles la opción de saber que sucede también en su ciudad. El País llega a ciudades como Medellín, Barranquilla, Cartagena, Pasto, entre otras.

Es necesario darle más movimiento al periódico atrayendo a la ciudadanía y mucho más aún fomentar la lectura en las personas. El periódico ya ha utilizado una estrategia que fue acortar las noticias y hacerlas más concretas y directas, es hora de mostrarle al público este cambio. La mayoría de la población y sobre todo los jóvenes no se sienten atraídos por la lectura y es por esto que se necesitan estrategias para cautivar este tipo de consumidor.

5.3.2 Promoción y publicidad

**Revista para profesionales.** Los lectores universitarios y de postgrado no son personas que les gusta la lectura del periódico pero sí les gusta saber lo que está sucediendo en cuanto a temas relacionados a su carrera y a las redes sociales en las que se encuentran. Tener en cuenta estas redes ayuda a saber qué tipo de temas son atractivos a las carreras universitarias y poder brindarles nuevos productos temáticos dentro del periódico a estos clientes. Manejar revistas mensualmente a las universidades y poder brindarles nuevos productos temáticos dentro del periódico. Para poder promocionar este producto de una mejor manera se ubicarán voceadores todos los lunes en las entradas de las estaciones del MIO para promover este producto. También se ubicarán banners en las diferentes cafeterías de las universidades publicando el lunes que le corresponde a cada carrera y mostrando los sitios más cercanos donde pueden encontrar el periódico.

**Agregados a la compra del periódico.** Según las estrategias formuladas por el grupo de mercadeo se llegó a un acuerdo de diferentes actividades a realizar como estrategias para el año 2010. Todas estas estrategias para el incremento de ventas se ven reflejadas en valores agregados que se van a regalar por la compra del periódico. Estas son las estrategias formuladas para el año 2010:

- **Bicentenario de la Independencia.** Periódicos Asociados y la Alta Consejería del Bicentenario de Colombia presenta la obra exclusiva de la celebración de los 200 años de la Independencia de Colombia.
Desde el domingo 31 de enero de 2010 y hasta el domingo 18 de julio, los lectores recibirán el libro de referencia más completo con la historia y los temas de vida cotidiana del Bicentenario de Colombia.

Es una obra dinámica y llena de color. Su contenido de fácil comprensión y agradable lectura, estará acompañado de gráficas, ilustraciones, mapas y recuadros, que ayudarán a que la obra tenga varias formas de lectura.

-Guinness World Récords 2009. Desde el domingo 25 de Julio de 2010 y hasta el domingo 9 de enero de 2011, los lectores recibirán el libro de referencia más completo del mundo. Es universalmente reconocida como una “Autoridad” en record breaking achievement. Es uno de los libros más vendidos llegando a casi 3 millones de copias anuales vendidas alrededor del mundo.

Es una marca que tiene la particularidad de ser reconocida por personas de diferente género, edad, nivel cultural.

Los niños aman los Guinness Récords como una forma de entretenimiento. Los adultos lo consideran como una fuente confiable de información. Padres y abuelos comparten alegremente esta información con sus hijos como una forma de estimular su imaginación.

¿Por qué este proyecto?

• Porque el Guinness World Record es de interés general. Es un tema que atrae a grandes y chicos, lo cual amplía nuestro mercado potencial.

• Porque al ser un libro altamente reconocido, garantiza una mayor disposición hacia la compra con una menor inversión para posicionar el producto.

• Porque es un producto aspiracional, de alto valor percibido, lo cual se constituye en un gancho apropiado para promocionar el periódico.

• Porque una marca como Guinness World Record va a transferir algo de su alto valor a nuestra marca.

• Porque reúne en un solo libro información relevante sobre diversos temas tales como Planeta tierra, cuerpo humano, ciencia y tecnología, deportes y juegos, entre otros.

• Porque ofrecemos un producto de alto nivel editorial a muy bajo costo.

• Porque es un libro que además de educar, entretiene.

• Porque tiene mucho kilometraje para desarrollar estrategias de comunicación.
**-Eco Planeta.** Desde el martes 16 de febrero de 2010 y hasta el martes 29 de junio, los lectores recibirán de forma didáctica, ágil y muy visual los temas fundamentales de los que se ocupa la ecología.

El personaje CAPITÁN ECO es el guía que los llevará por los distintos capítulos en un lenguaje accesible y didáctico. Los títulos de la colección son:

- La tierra se agota.
- Ruidos y humo.
- El planeta puede quedarse sin agua.
- ¡Cuidemos la energía!
- Mares y ríos maltratados.
- ¡Animales en peligro!
- Calentamiento global: nuestro planeta está herido.
- Industrias que lastiman la naturaleza.
- Reciclemos la basura.
- ¿Porqué los hombres contaminan la tierra?
- Entra en acción

**-Centenario.** EL VALLE 100 años a través de nuestra gente. Con motivo de la celebración de los 100 años del Valle, el periódico El País quiere conmemorar su centenario con una obra que recoja los Hechos, Personajes y Acontecimientos más relevantes en la historia del departamento, los mismos que han contribuido desde su formación, al desarrollo de una sociedad pujante, que en muchas ocasiones y a lo largo de su historia, han servido como ejemplo de país y ha sido la inspiración de otras regiones de Colombia.

Son 24 temas presentados a través de una crónica narrativa con fotografía a todo color, los encargados de hilar la historia del Valle. Un formato diferente que permite profundizar en cada uno de ellos y entregar al público lector, una información completa para conocer de manera contundente y en forma cronológica, sus Hechos, Personajes y Acontecimientos más relevantes.

**5.3.3 Plaza**

Según los estudios realizados por medio del EGM y los análisis realizados, la empresa cumple con una estrategia de fuerza de ventas que se ve reflejada por medio de los diferentes canales de distribución. Estos canales tienen como objetivo estar situados en puntos estratégicos para así poder realizar una actividad de venta más efectiva y eficaz. Otra de la ventaja que tiene esta empresa es que tiene muy bien zonificada la distribución con las rutas más apropiadas como lo se había mencionado anteriormente en la P de Plaza. En relación a las ventas por canal de distribución en el área de circulación en primer lugar se encuentran los voceadores, luego siguen los diferentes puntos de venta que están esparcidos por
toda la ciudad en diferentes puntos estratégicos y de fácil acceso, en tercer lugar están los almacenes de cadena y por último los mayoristas.

Poner puestos de venta en sitios estratégicos donde este tipo de personas suelen frecuentar se podría dar a conocer más el periódico y su método de contar la noticia, así atraerlos un poco no solo a la lectura sino también a ser clientes del periódico. Ubicar ejemplares en las cafeterías de las universidades, en sitios de espera como entradas de consultorios médicos o en restaurantes donde se preste el servicio de desayuno es una buena forma de dar a conocer el periódico a diferentes personas y atraerlos así a él.

Es necesario buscar posicionarlo en el **TOP Of. MIND** de las personas, que lo puedan encontrar a donde vayan y más que todo en los sitios donde es necesario tener una opción de alguna lectura. Se podría empezar por entregar a establecimientos como Universidades, cafeterías, panaderías, restaurantes como Archies, Karens Pizza y MC Donalds que prestan servicios de desayuno y en hoteles periódicos de cortesía para que los ubiquen en sitios estratégico y sus usuarios puedan tener fácil acceso a él en algún momento de espera y luego pasar prestar el servicio de venta. Acostumbrar a las personas a leerlo y a que sea una opción de lectura en sus vidas y así poco a poco ir llegando al TOP Of. HEART de ellos y así se vuelva necesario parte de sus vidas.

**5.3.4 Precio**

La sensibilidad al precio que tiene el usuario fue otras de las conclusiones que arrojó la investigación. Varias veces el periódico ha intentado hacer cambios en cuanto a éste, pero los resultados no han sido positivos, esto debido a los diferentes mercados en los que se encuentra el periódico. El periódico va dirigido a estratos 4, 5, 6 pero como muestran los estudios la mayoría de clientes son de estratos 2, 3, 4. Y no solo esto, sino también la diferencia de edades que hay en los usuarios, es por esto que el periódico debería contar con diferentes precios para que pueda ser un periódico asequible para cada uno de estos consumidores.

Se pondrá en circulación un nuevo periódico que será el intermedio entre el periódico Q'hubo y El País, teniendo así un mejor producto para los estratos 2, 3, y 4 que brinde noticias de buena calidad pero a un bajo precio.

Por otra parte se identificó que los universitarios que son clientes que no cuentan con un nivel adquisitivo tan alto por lo tanto o no se suscriben al periódico o no lo compren constantemente. Con base en esto se ubicará dentro de las universidades un punto de suscripción al periódico. Ahí a los estudiantes se les ofrecerá la suscripción con un 35% de descuento por 12 meses y entrarán en la rifa de un portátil, a los que se suscriban por 3 meses se les dará el 20% de descuento y entrarán a la rifa de un black berry.
5.4 GESTIÓN DEL PLAN

5.4.1 Implementación

Las estrategias planteadas para este año 2010 van a ser realizadas en diferentes fechas ya que tienen como objetivo aumentar las ventas en los diferentes días de la semana, en la cual la venta del periódico en estos días no es la esperada.

A continuación se presenta el plan a seguir para implementar las estrategias, este contiene las estrategias, las tácticas, las actividades, los responsables, la fecha planeada, los recursos y el costo.

Estrategia: se refiere a su clasificación en 4Ps: Producto, promoción y publicidad, plaza y precio.

Tácticas: se refiere al mecanismo a utilizar para atraer al cliente.

Actividades: son cada uno de los pasos para cumplir con las tácticas.

Responsable: la persona encargada de ejecutar la actividad

Fecha planeada: la fecha establecida por el Comité de Mercadeo para realizar la estrategia.

Recursos: lo que se necesita para realizar cada una de las estrategias, a nivel material, técnico y financiero.

Costo: el valor de los recursos necesarios para realizar las estrategias.

Como se puede ver, las campañas se realizan solo al principio del año ya que es una estrategia para así de esta forma se pueda cumplir con los objetivos en el primer semestre.

Estas estrategias se implementarán de la siguiente forma. Todas van a tener pautas en el mismo diario El País promocionando cada una de estas, también contarán con pautas en la radio dependiendo de la campaña se elije la mejor emisora para hacer llegar la información al grupo target.

Por otro lado se realizaran piezas publicitarias para así de esta forma se puedan lograr activaciones en los diferentes puntos estratégicos como son los centros comerciales o la calle. De igual forma se realiza material P.O.P para obsequiar a los interesados e invitarlos a coleccionar las diferentes enciclopedias que se van a lanzar es nuevo año.
<table>
<thead>
<tr>
<th>ESTRATEGIA</th>
<th>TÁCTICAS</th>
<th>ACTIVIDADES</th>
<th>RESPONSABLE</th>
<th>RECURSOS</th>
<th>COSTO</th>
<th>CUMPLE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Producto</td>
<td>Cambio estructural del producto:</td>
<td>Estudio de los cambios requeridos.</td>
<td>Área de redacción</td>
<td>-Computadores. - Asesorías externas. - Tecnología. - Recurso humano</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-Profundidad</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-Ampliación de cobertura de las noticias</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Presentación de propuesta a la Gerencia</td>
<td>Director del periódico. María Elvira Domínguez</td>
<td>-Computador - Video beam</td>
<td>70.000.000</td>
<td>NO</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Ajustes y aprobación y</td>
<td>Área de redacción. Área de dirección</td>
<td>-Computador. - Recurso humano</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Implementación</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Promoción y</td>
<td>Revista para profesionales</td>
<td>Diseño de la revista</td>
<td>Director de revistas.</td>
<td>Computadores. Tecnología. Información. Recurso humano</td>
<td>50.000.000</td>
<td>SI</td>
</tr>
<tr>
<td>Publicidad</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Aprobación</td>
<td>Dirección</td>
<td>Recurso humano</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Agregados a la</td>
<td>Diseño de la</td>
<td>Proveedores</td>
<td>Tecnología.</td>
<td></td>
<td>500.000.000</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Plaza</td>
<td>Nuevos puntos de venta</td>
<td>Definición de los puntos de venta</td>
<td>Area de circulación</td>
<td>Recurso humano. Computadores. Impresora</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>-------</td>
<td>------------------------</td>
<td>----------------------------------</td>
<td>---------------------</td>
<td>----------------------------------------</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Aprobación de la propuesta.</td>
<td>Circulación. Unidades de negocio. Gerencia general</td>
<td>Recurso humano</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Ejecución</td>
<td>Circulación.</td>
<td>Recurso humano</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>10.000.000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Precio</td>
<td>Descuentos por suscripción a estudiantes</td>
<td>Estudio de los descuentos.</td>
<td>Dpto. planeación.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Implementación</td>
<td>Mercadeo.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>total</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>700.000.00</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: grupo de investigación
5.4.2 Control y Evaluación

Los controles e indicadores que se van a tomar en cuenta para el buen acompañamiento de cada campaña son las siguientes:

Tomar información de cada día que salga la campaña acerca de las ventas para realizar una comparación de un día que no tenga campaña y así de esta forma se tomarán los indicadores los cuales demuestran si las ventas aumentaron o no según las estrategias realizadas.

Por el otro lado se van a realizar seguimientos de rutina para así de esta forma se supervise que todo se esté llevando a cabo de la mejor forma, es decir visitar todos los puntos de venta para atender dificultades o de esta misma forma presentar apoyo para la buena distribución de venta de estos mismos puntos de venta.

5.4.3 Presupuesto de las estrategias.

Cuadro 21. Flujo de Ingresos y egresos

<table>
<thead>
<tr>
<th>ITEM</th>
<th>VALOR ($)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ingresos por nuevas ventas 2010</td>
<td>4.914.360.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Costos (70%)</td>
<td>3.440.052.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Costos de mercadeo</td>
<td>700.000.000</td>
</tr>
<tr>
<td>Utilidad o diferencia</td>
<td>774.308.000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: el grupo investigador
6. CONCLUSIONES

-Respecto al macro entorno de esta empresa, se pudo analizar que frente a crisis económica y la situación de desempleo, la venta del diario se ha visto afectada externamente aunque de manera leve, algunas personas han dejado de comprarlo y otras han cambiado la frecuencia de compra. Cabe resaltar que la audiencia de El País está direccionada a los estratos medios altos donde el poder adquisitivo es alto y hay necesidad permanente de información sobre todas las situaciones actuales a nivel nacional. El efecto se ha sentido en la inversión en publicidad, la cual se ha reducido por la situación y por el alto costo de publicitar en prensa.

-La tecnología es un tema sumamente importante porque está en constante progreso y los usuarios pueden obtener la información deseada a bajo costo y de manera inmediata. El Internet se constituye en un sustituto y competidor importante de la prensa, lo que implica mantenerse a la vanguardia participando del medio como ha hecho El País con el diario virtual.

-Los resultados del EGM muestran que a nivel cultural hay que fomentar más la lectura desde el hogar hasta institutos educacionales, para que los estudiantes adquieran esté hábito, reflejándose en la venta de ejemplares.

-La competitividad en este medio es muy intensa ya que siempre hay que estar realizando estudios de consumidores para poder tener el mayor porcentaje de este satisfecho. Ninguna de estas empresas puede bajar la vanguardia sino al contrario estar actualizada para poder dar los mejores rendimientos.

- Se identificaron a nivel externo oportunidades como cultura de lectura de prensa, nivel educativo de las personas en crecimiento, demanda potencial, barreras de entrada al sector, entre otras. Además se enfrenta a amenazas competitivas, sustitutos, Internet, normatividad, desempleo. Analizadas estas variables mediante la Evaluación del Factor Externo, se obtuvo un valor de 3, que comparado con 2.5 que es el parámetro, muestra que El País se encuentra en una posición favorable, no obstante, debe desarrollar estrategias para combatir las amenazas puesto que se encuentra lejos de 4.0, considerada como la calificación máxima.

-El análisis interno permitió determinar que las fortalezas del diario El País son: marca fuerte, suscriptores, credibilidad, convocatoria y referentes, lecturabilidad. lecturabilidad los domingos, lectores por género, lectores jóvenes, lectores estratos 2, 3 y 4, revistas del diario y circulación en Cali. También se identificaron debilidades, estas son: baja penetración de lectores, pérdida de lectores, duplicidad de lectores, vulnerabilidad a la zona, pérdida de presencia fuera de Cali, lectores profesionales no lectores de diario y sensibilidad al precio. Se
evaluaron estos factores con el apoyo de la matriz EFI y se obtuvo un valor de 3.23, demostrándose que el diario posee más peso en las fortalezas que en las debilidades pero que es susceptible a mejorar mediante la formulación de estrategias que le lleven a eliminar las debilidades y aprovechar las fortalezas.

-El diagnóstico estratégico conformado por el perfil competitivo y análisis DOFA permitió formular estrategias de producto, promoción y publicidad y precio. La estrategia de producto consiste en un cambio estructural del producto, en profundidad y mediante la ampliación de cobertura de las noticias. Las estrategias de promoción y publicidad se enfocan al diseño de una revista para profesionales y en establecer agregados a la compra del periódico como publicaciones del Bicentenario de la Independencia, Guinness World Records 2009, Eco Planeta y Centenario. La estrategia de plaza consiste en la creación de nuevos puntos de venta. Y finalmente, la de precios se enfoca en descuentos por suscripción para estudiantes y un nuevo producto con precio accesible.

-El objetivo de ventas es crecer en un 15% en promedio diario definido a partir del promedio de las ventas de los últimos tres años. Se pretende llegar a un total de 7000 nuevos lectores en el 2010.
7. RECOMENDACIONES

Se recomienda hacer un seguimiento al plan de mercadeo presentado con base en el plan de acción y las metas de crecimiento establecidas, con el propósito de controlar tanto las actividades como el presupuesto asignado y obtener los resultados esperados.

Es importante que los cambios que se den sobre la marcha sean registrados en el plan para mantenerlo actualizado, por tal razón es necesario encargar a una persona en particular de esta gestión de actualización y control.

El plan debe darse a conocer a las personas de la organización relacionadas con las actividades establecidas mediante reuniones de inducción y asignación de tareas de acuerdo a lo estipulado.
BIBLIOGRAFÍA


FERRO, Felipe. Administración dual, universidad autónoma de occidente. Presentación powerpoint / diapositivas - mercadeo


LAMBIN, Jean Jaques. Marketing estratégico.


SCHIFFMAN, León G., LAZAR, Leslie., KANUK, R. Comportamiento del consumidor.


SCHULTZ, Don S., ROBINSON, William S. Promover sus ventas, cómo.


VILLEGAS ORREGO, Fabio., BELTRÁN AMADOR, Alfredo. Plan de marketing “modelo para alcanzar el éxito en el mercadeo”.

Anexo A. ¿Qué es el EGM?

Tiene algunos antecedentes -a principios de los 60- en estudios que algunos anunciantes realizaban con los Institutos de Investigación sobre uno o varios medios.

Doblada la mitad de la década, tenemos ya un antecedente más preciso que es el estudio que el Instituto ECO de entonces promocionó entre algunas agencias y anunciantes. Era éste un estudio propiedad de ECO, que se hacía con 6.000 entrevistas, y que compraron alrededor de 10 empresas. Se le llamó ya "Estudio General de Medios". Duró un par de años.

Y es en 1968, cuando nace verdaderamente el EGM. Un grupo de empresas en el que seguían predominando las agencias y los anunciantes con la incorporación de algún medio (22 empresas en total), trata de reforzar y consolidar definitivamente un estudio de audiencias -con cierto apoyo logístico de la AEA- y encarga al Instituto ECO un trabajo que se haría en 8 oleadas de 4.000 entrevistas cada una para un período de dos años. Precio 10.000.000 de pesetas. Este es ya el Estudio General de Medios, que, evolucionado y mejorado, aún perdura. Una Comisión Gestora y una Comisión Técnica son las encargadas de dirigirlo, y - eventualmente- sacarlo a concurso. En 1973, por ejemplo, la realización del EGM se le confía a METRA SEIS.

En 1975, en una "Asamblea General de Copropietarios" (eran 51 en este momento), se le da estructura jurídica de Sociedad Anónima. Fue entonces un estudio y una sociedad: Estudio General de Medios, S.A., de la que -por cuestiones de simplicidad procesal- los socios eran personas individuales en representación de sus empresas. Hay, por supuesto, un Consejo de Administración, se nombra un Director Gerente, se contrata una secretaria, y se instala en un local propio. Y lo que importa más es que el EGM se sigue haciendo ininterrumpidamente: ECO vuelve a ganar el concurso; en 1982 se le adjudica a SALTES, pero en seguida vuelve a ECO.

En los primeros 80 el EGM se promueve fuertemente entre los medios para conseguir que éstos participen en sufragar los costos de investigación de sus audiencias, cosa de la que entonces no se ocupaban suficientemente y que, poco a poco, con el apoyo especial de la AEAP, se consigue.

Y al final de la década, el 20 de julio de 1988, el Ministerio del Interior visa y registra los Estatutos de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, con lo que la estructura jurídica de la entidad propietaria del EGM, quedó más adecuada a sus objetivos y características: "la investigación de las
audiencias de los diferentes medios de comunicación, y la distribución de sus informes entre sus asociados, sin ánimo de lucro y respondiendo a principios democráticos en su organización y funcionamiento”. AIMC es una asociación que produce el EGM, y otros estudios y trabajos. Ella es la propietaria de los datos, y cuenta con sus propios órganos técnicos y de gobierno.

A partir de 2002, con la implantación en el EGM del CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing), se reparte el trabajo de campo entre tres institutos: el propio ECO que lo venía realizando hasta entonces, TNS/Demoscopia y AC Nielsen. En la actualidad es llevado a cabo por TNS Market Research, Random y Synovate. Y de las ampliaciones muestrales telefónicas para los medios radio (EGM Radio XXI, iniciada en la 3ª ola de 2000) y diarios (EGM Prensa, desde la 1ª ola de 2006) se encarga el instituto IMOP Encuestas

Fuente:  
Anexo B. Itinerario de las fechas