

GRUPOS ESTRATEGICOS EN EL SECTOR PERIODISTICO Panorama en la Ciudad de Lima*

Javier Antonio, M.A. ESAN
Ricardo Cornejo, M.A. ESAN
Raquel Reinoso, M.A. ESAN
Fanny Soto, M.A. ESAN
Sara Uribe, M.A. ESAN

El medio de comunicación de masas de mayor aceptación en el mundo y una de las industrias con mayor rotación y poder de influencia sobre la opinión pública es la prensa escrita. Prácticamente desde el surgimiento y desarrollo de la imprenta, la prensa se constituyó en un poder.

En países como los nuestros, latinoamericanos, la situación política ha ejercido desde siempre una influencia notable sobre la formación y evolución del sector periodístico. En el Perú, concretamente, la historia demuestra que existe una alta correlación entre "la coyuntura política" y "la aparición de diarios"; una suerte de relación de causalidad entre ambas variables.

Sin embargo, en un contexto de escasez de recursos como el que vive el país actualmente, el éxito de una determinada estrategia competitiva dependerá, entre otros aspectos, del conocimiento de las peculiaridades de este sector.

En el presente artículo se describe e interpreta el comportamiento del sector periodístico nacional (aunque el análisis se circunscribe a los diarios producidos en la capital). Se identifica y caracteriza a los diferentes grupos estratégicos que compiten en esta industria para ofrecer una visión panorámica que facilite la aplicación de herramientas metodológicas en el proceso de toma de decisiones. De esta manera se provee a los directivos de los periódicos del Perú y a los interesados en este medio de comunicación, un soporte cualitativo valioso, no sólo por su utilidad práctica, sino por su carácter de trabajo pionero sobre estos aspectos del periodismo escrito. Debe advertirse que el análisis que aquí se presenta se refiere a la situación del sector

* Basado en: *Relanzamiento de un diario en la ciudad de Lima*, tesis presentada por sus autores para optar el grado de Magíster en Administración, Lima, ESAN, 1994. Oscar Huertas colaboró en la elaboración de esta versión resumida.

en marzo de 1994; sin embargo, la metodología aplicada es válida para analizar cualquier escenario temporal.

1. Las empresas periodísticas

El sector de prensa escrita diaria de Lima Metropolitana está formado por 12 empresas periodísticas que publican 18 periódicos (ver Cuadro 1).

Cuadro 1
LIMA METROPOLITANA: PRINCIPALES EMPRESAS PERIODÍSTICAS Y SUS PRODUCTOS

Empresas	Diarios
Empresa Editorial El Comercio S.A. *	<i>El Comercio</i>
Empresa Periodística Nacional S.A. *	<i>Ojo, El Bocón</i>
Editora Onda S.A. *	<i>El Mañanero, Onda, El Gigante, El Bacón</i>
Editora La República *	<i>La República, El Popular</i>
Editora Nacional S.A. *	<i>Expreso, Extra</i>
Editora El Rosario S.A.	<i>El Informal</i>
Editora San Cristóbal S.A.	<i>Súper Idoló</i>
Editora Perú *	<i>El Peruano</i>
Empresa Editora Gestión S.A.	<i>Gestión</i>
La Mañana S.R.L.	<i>La Mañana</i>
S/i	<i>La Nación</i>
S/i	<i>El Día</i>

S/i = Sin información.

* Cuentan con rotativa propia.

Fuente: Publicación 17.65%, octubre 1993.

Elaboración propia.

En mayo de 1993, los 15 diarios de mayor circulación vendían más de 560 mil ejemplares diarios en promedio (ver Cuadro 2), lo que producía un nivel de ingresos por ventas mensuales de alrededor de 8 millones de soles (ver Figura 1). De estas cifras puede inferirse que los tres diarios principales, *El Comercio*, *Ojo* y *La República*, representan aproximadamente el 55 por ciento del mercado.

No obstante, es útil mencionar que el tiraje total viene decreciendo —con ligeras recuperaciones— desde 1987 (ver Figura 2). Esto parece ser una consecuencia del deterioro de la economía y, por ende, del poder adquisitivo del lector potencial. En efecto, si bien la tendencia del universo de lectores potenciales es creciente como consecuencia del aumento de la población, el nivel de lectores efectivos alcanzó su pico más alto en 1987, durante la época de

bonanza del gobierno de Alan García, y luego ha seguido una tendencia decreciente en los siguientes años. Aparentemente se vislumbraba un cambio de tendencia a principios de 1990, año en el que se aprecia una ligera recuperación, pero luego con las drásticas medidas de ajuste económico, el nivel de lectores dis-

minuyó hasta el punto más bajo de las últimas décadas (ver Figura 3).

2. Segmentación del sector

La segmentación industrial^{1/} consiste en la división de un sector industrial en subunidades con el propósito de desarrollar una estrategia competitiva.

1/ Michael E. Porter, *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México D.F., CECSA, 1987.

Cuadro 2
DIARIOS DE LIMA METROPOLITANA:
VENTAS DIARIAS PROMEDIO

Diarios	Ventas Diarias Promedio	% de Participación
<i>El Comercio</i>	109.070	19,3%
<i>Ojo</i>	69.722	12,3%
<i>El Mañanero</i>	50.995	9,0%
<i>La República</i>	49.570	8,8%
<i>Extra</i>	49.193	8,7%
<i>Expreso</i>	46.987	8,3%
<i>El Informal</i>	42.466	7,5%
<i>Súper Idolo</i>	36.669	6,5%
<i>Qnda</i>	29.655	5,2%
<i>El Popular</i>	27.720	4,9%
<i>El Peruano</i>	21.058	3,7%
<i>La Nación</i>	15.526	2,7%
<i>Gestión</i>	8.629	1,5%
<i>La Mañana</i>	7.133	1,3%
<i>El Callao</i>	1.918	0,3%
Total	566.313	100,0%

Fuente: "Venta de diarios y revistas", *Informe Gerencial de Marketing*, Lima, mayo, 1993. (Publicado por la División de Opinión y Mercadeo de Apoyo S.A.).

Elaboración propia.

Para entender bien este concepto conviene compararlo con la segmentación del mercado, herramienta que es ampliamente conocida y utilizada. Mientras que la segmentación del mercado busca identificar las diferencias entre las necesidades de los compradores y sus comportamientos de compra con el fin de elaborar los programas de mercadotecnia más adecuados, la segmentación industrial combina el comportamiento de compra del comprador con el comportamiento de los costos, de manera que sea posible identificar el grado de atraktividad estructural de cada segmento.

Para segmentar un sector industrial se pueden usar en forma individual o combinada, cuatro clases de variables: variedad de producto, tipo de comprador, canal de distribución y ubicación geográfica del comprador, canal de distribución y ubicación geográfica del comprador.

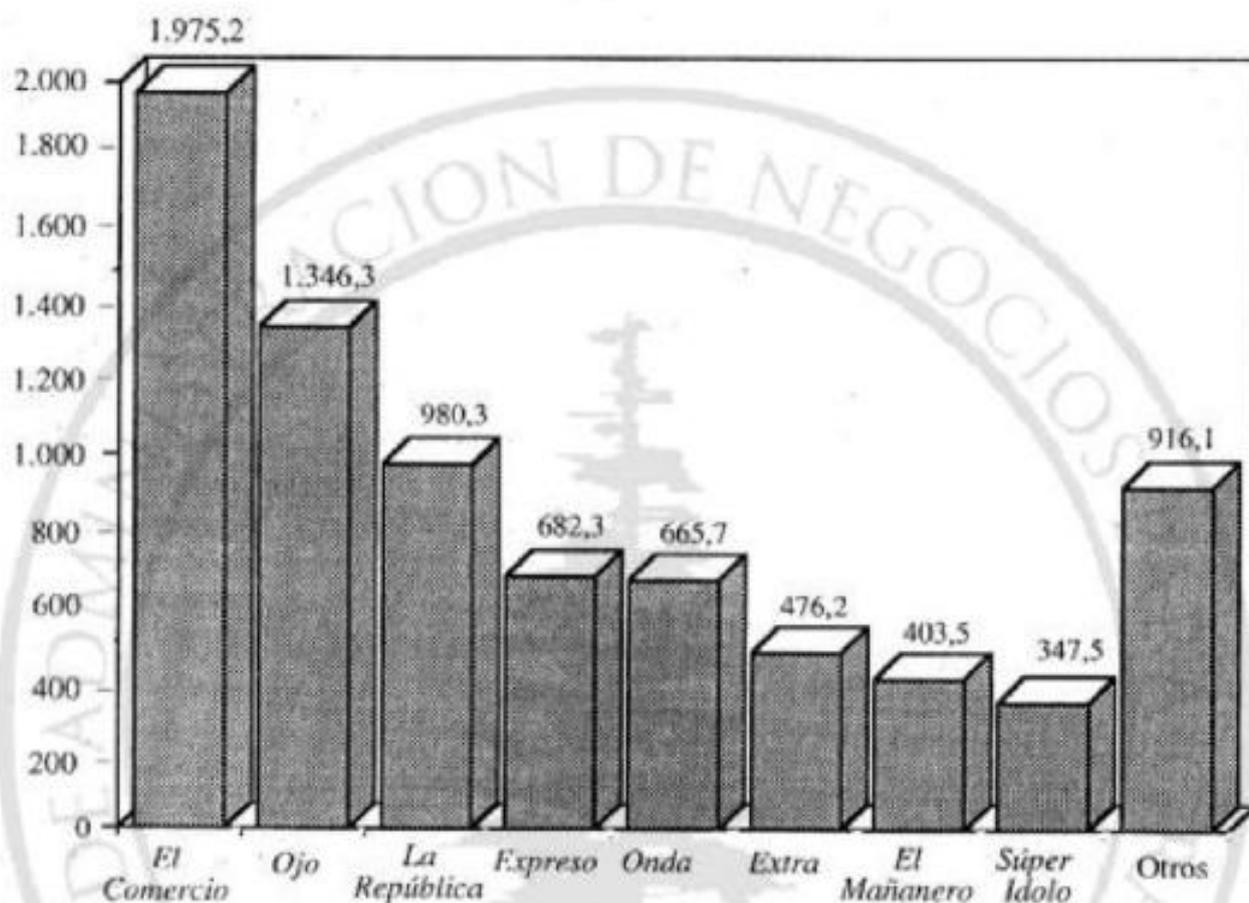
Una vez identificadas, las variables de segmentación más relevantes deben ser combinadas para ser utilizadas en la construcción de una "matriz de segmentación" que muestre el panorama general del sector y permita identificar los segmentos en los cuales están enfocados los competidores y los segmentos que se encuentran desatendidos -y en los cuales sería factible que una empresa se introdujera-.

En este trabajo se ha segmentado el mercado del sector periodístico según el comprador y según el producto. Se ha omitido el canal de distribución porque todos los diarios son distribuidos a través de los "canillitas", único medio, hasta la actualidad, de llegar eficientemente al lector objetivo. Todavía no es posible contar con otras formas de distribución^{2/}.

Es importante mencionar que se han considerado las características de los diarios y no las de las empresas, porque la competencia se establece básicamente a nivel de producto-servicio.

2/ La suscripción a periódicos tiene un ámbito muy reducido.

Figura 1
DIARIOS DE LIMA METROPOLITANA: VOLUMEN DE VENTAS MENSUALES
 (en miles de soles)



Fuente: "Venta de diarios y revistas", *Informe Gerencial de Marketing*, Lima, mayo, 1993. (Publicado por la División de Opinión y Mercadeo de Apoyo S.A.).
 Elaboración propia.

2.1 Segmentación del comprador

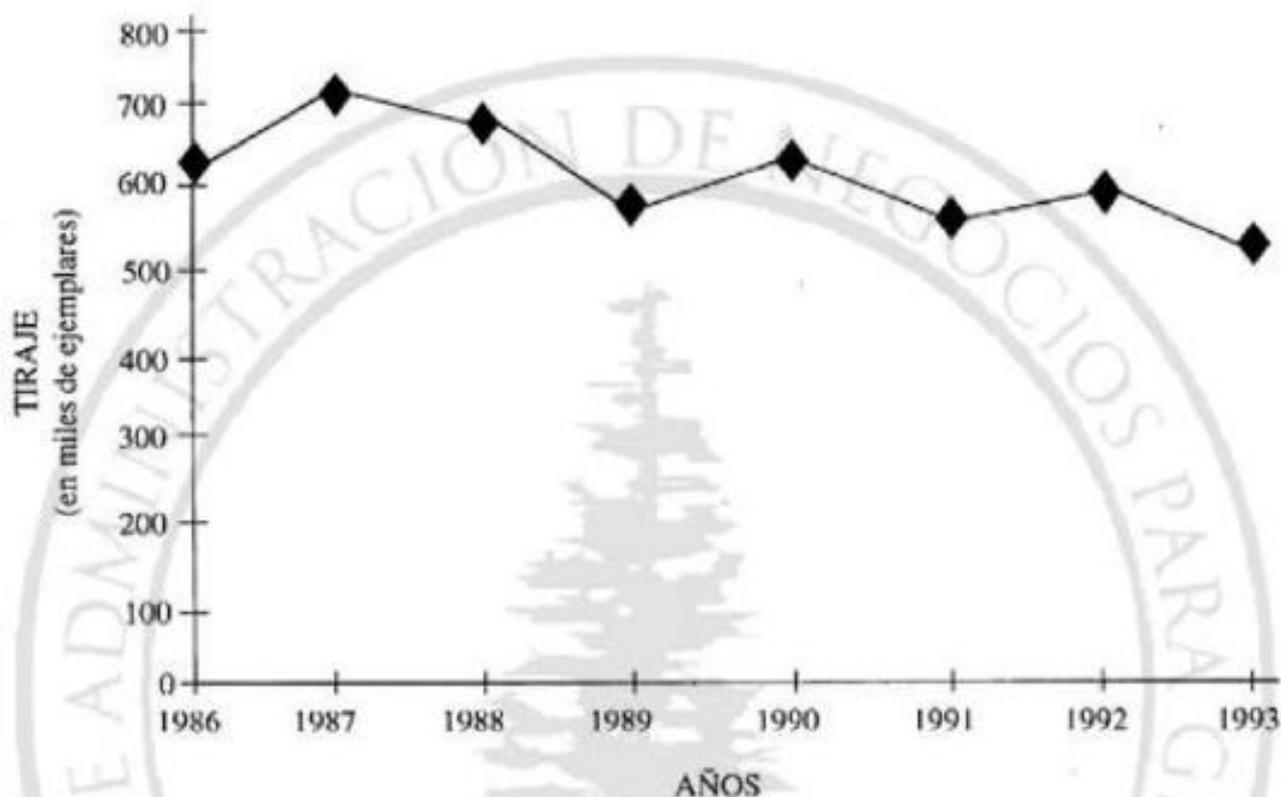
Los lectores de diarios pueden ser clasificados según diversas variables. El presente análisis ha sido hecho en función de su nivel socioeconómico y su preferencia de lectura. De acuerdo con sus niveles socioeconómicos, se clasifican en lectores de nivel alto, de nivel medio y de nivel bajo. De acuerdo con su preferencia de lectura, se clasifican en^{3/}:

a) Lectores "intelectuales".- Quienes leen con interés los artículos referidos a asuntos internacionales, política, gobierno, finanzas, descubrimientos científicos y a la exploración y conquista del universo. Sienten afición por la música y las artes plásticas, intelectual y emocionalmente.

b) Lectores "prácticos".- Quienes se interesan en artículos que los ayudarán en sus negocios, profesión o actividad diaria. Buscan el artículo técnico en el campo de su especialidad y todo aquello que

3/ F. Fraser Bond, *Introducción al periodismo*, Limsusa/Wiley, México, 1969.

Figura 2
DIARIOS DE LIMA METROPOLITANA: EVOLUCION DEL TIRAJE TOTAL
1986 - 1993
 (miles de ejemplares)



Fuente: *Media Flash*, Lima, 1986-1990. (Publicada por el Departamento de Medios de J. Walter Thompson Peruana).

"Venta de diarios y revistas", *Informe Gerencial de Marketing*, Lima, mayo, 1993. (Publicado por la División de Opinión y Mercadeo de Apoyo S.A.).

Elaboración propia.

indica la forma de producir más, de vender mejor, de conservar la salud, de ser más fuerte y vigoroso, etc. Los lectores prácticos se inclinan por los artículos que les producen algún provecho.

c) Lectores "no intelectuales".- Quienes leen revistas vulgares y disfrutan con las comedias de episodios y las películas mediocres. Este grupo, el más numeroso, está compuesto por quienes buscan hallar una salida a sus deseos frustrados.

Las dos variables referidas al comprador, nivel socioeconómico y preferencia

de lectura se han cruzado en una matriz. Las categorías obtenidas se presentan en el Cuadro 3. No se pretende con ello lograr una clasificación determinante, pero sí relacionar el perfil del lector con el nivel socioeconómico al cual pertenece. El análisis se fundamenta en el estudio de los niveles socioeconómicos realizado por Apoyo^{4/}, que considera, entre otras, la va-

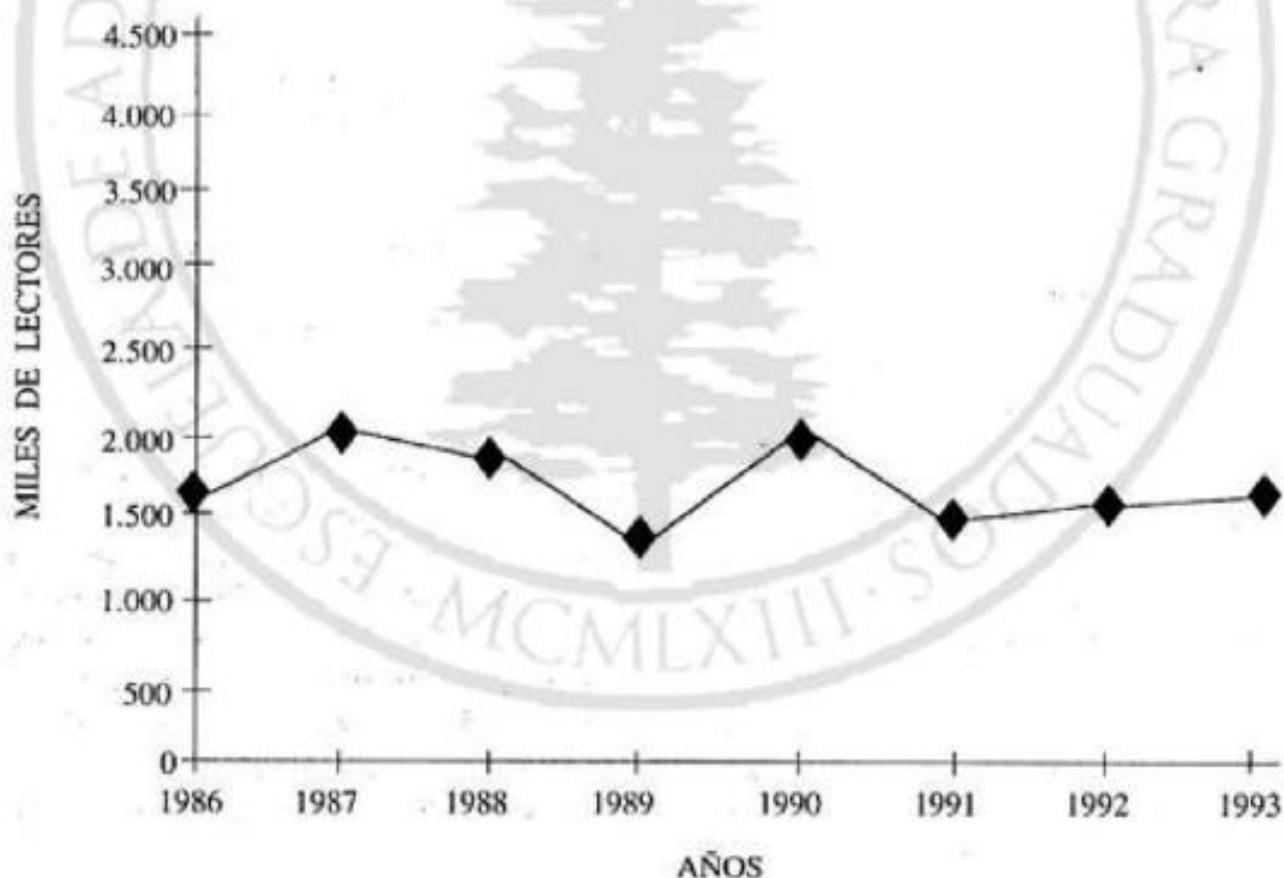
4/ "Niveles socioeconómicos", *Informe Gerencial de Marketing*, Lima, julio, 1993 (Publicado por la División de Opinión y Mercadeo de Apoyo S.A.).

Cuadro 3
MATRIZ: PREFERENCIA DE LECTURA FRENTE A NIVEL SOCIOECONOMICO

Tipos de Lectores	Niveles Socioeconómicos		
	Alto	Medio	Bajo
Lector Intelectual	característico	característico	poco característico
Lector Práctico	característico	característico	poco característico
Lector No Intelectual	poco característico	poco característico	característico

Elaboración propia.

Figura 3
EVOLUCION DEL NIVEL PROMEDIO DE LECTORIA DIARIA
1986 - 1993



Fuente: *Media Flash*, Lima, 1986-1990. (Publicada por el Departamento de Medios de J. Walter Thompson Peruana.

"Venta de diarios y revistas", *Informe Gerencial de Marketing*, Lima, mayo, 1993. (Publicado por la División de Opinión y Mercadeo de Apoyo S.A.

Elaboración propia.

riable nivel educativo para definir los perfiles de los niveles socioeconómicos.

Así, de acuerdo con la posibilidad de educación^{5/}, se puede afirmar que los lectores "no intelectuales" pertenecen en su mayoría al nivel socioeconómico bajo; y los "intelectuales" y "prácticos", a los niveles socioeconómicos medio y alto. La mayoría de la población del nivel socioeconómico bajo forma parte de la denominada cultura "chicha". En adelante, para facilitar el análisis, a los lectores "no intelectuales" se les denominará lectores "chicha"; y a los lectores "intelectuales" y "prácticos", lectores tradicionales, los que constituyen las categorías del segmento-cliente.

La clasificación de los compradores en lectores tradicionales y lectores "chicha" podría ser utilizada también para una segmentación en función del "cliente-anunciante"—el que hace publicidad a través de los diarios—, que puede ser tan importante como el "cliente-lector". De esta manera los "clientes-anunciantes" podrían ser clasificados en aquellos que orientan su publicidad hacia los lectores tradicionales y aquellos que dirigen su publicidad hacia los lectores "chicha".

2.2 Segmentación del producto-servicio

De la observación y análisis de los diferentes diarios que circulan en la capital, se ha podido establecer que éstos pueden ser agrupados, de manera general, en fun-

ción del modo como presentan la información. Entre los factores que determinan este modo se consideran: el tipo de lenguaje utilizado (lengua culta o jerga); su grado de seriedad, objetividad y análisis; su orientación temática; su tendencia a resaltar o minimizar determinadas noticias. De acuerdo con este estilo de presentación los diarios se clasifican en formales e informales.

Un segundo criterio para segmentar el producto ha sido el grado de especialización de su contenido. Algunos diarios se especializan en determinadas actividades, como deportes o economía y negocios; mientras que otros cubren todo tipo de información.

En el *Cuadro 4* se han clasificado los distintos diarios que circulan en la ciudad de Lima de acuerdo con estos dos criterios: modo de presentar la información y especialización. Como puede observarse, se han formado seis grupos. Por ejemplo, el grupo de los diarios no especializados que presentan la información de un modo formal está formado por *El Comercio*, *Expreso*, *La República* y *La Nación*.

2.3 Matriz de segmentación de la prensa escrita diaria

En el *Cuadro 5* se presenta la matriz de segmentación general del sector periodístico como resultado de la combinación de las categorías comprador y producto/servicio.

De los 12 conjuntos de diarios definidos por la matriz, las mayores concentraciones se observan en el segmento definido por los diarios que brindan información de manera formal a lectores tradicionales y en el segmento definido por los diarios que

5/ La falta de recursos económicos limita las posibilidades de acceder a niveles de educación avanzada, lo que ayuda a explicar la alta correlación entre las variables nivel socioeconómico bajo y "lector no intelectual".

brindan información de manera informal a lectores "chicha". También se observa casillas denominadas "nulas", debido a que no se ha identificado periódico alguno que

industrial que sigue una estrategia muy similar.

Para la determinación de los grupos estratégicos, el analista debe seleccionar las variables estratégicas de mayor relevancia, las que serán usadas como ejes en la elaboración de un mapa. En este mapa se ubicará cada una de las empresas del sector, en la posición que les corresponde de acuerdo con las variables utilizadas. De esta forma se identificará visualmente los diferentes grupos estratégicos

Cuadro 4
MATRIZ: MODO DE PRESENTAR LA INFORMACION FRENTE A ESPECIALIZACION

Modo de Presentar la Información	No Especializados	Especializados	
		Economía y Negocios	Deportes
Diarios que brindan información de modo formal	<i>El comercio</i> <i>La República</i> <i>Expreso</i> <i>La Nación</i>	<i>Gestión</i>	<i>El Gigante</i>
Diarios que brindan información de modo informal	<i>El Informal</i> <i>El Mañanero</i> <i>El Popular</i> <i>Extra</i> <i>Ojo</i> <i>El Día</i> <i>Onda</i> <i>Súper Idolo</i> <i>La Mañana</i>	NULO	<i>El Bacán</i> <i>El Bocón</i>

Elaboración propia.

obedezca a esa combinación de características.

3. Grupos estratégicos

El grupo estratégico^{6/} es un dispositivo de ayuda para el análisis estructural de un sector industrial y puede ser definido como el conjunto de empresas en un sector

que se presentan en el sector y el tipo de competencia que se da en su interior.

La elaboración del mapa del sector industrial puede hacerse de muchas maneras, dependiendo de las variables que se escojan, no existe por lo tanto un enfoque correcto. Por el contrario, resulta de mucha utilidad trabajar con varias combinaciones con el fin de encontrar los puntos competitivos.

Es importante resaltar que los grupos estratégicos no son equivalentes a los segmentos del mercado o a las estrategias de

6/ Michel Porter, *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México D.F., CECOSA, 1982.

Cuadro 5
MATRIZ DE SEGMENTACION DEL SECTOR PERIODISTICO

Lectores	Formalidad en la Información			Informalidad en la Información		
	No Especializados	Especializados		No Especializados	Especializados	
		Negocios	Deportes		Negocios	Deportes
Lectores Tradicionales	<i>El Comercio</i> <i>Expreso</i> <i>La República</i> <i>La Nación</i>	<i>Gestión</i>	<i>El Gigante</i>	<i>La Mañana</i>	NULO	NULO
Lectores "Chicha"	NULO	NULO	NULO	<i>Ojo</i> <i>El Informal</i> <i>El Mañanero</i> <i>El Popular</i> <i>Extra</i> <i>El Día</i> <i>Onda</i> <i>Super Idolo</i>	NULO	<i>El Bocón</i> <i>El Bacán</i>

Elaboración propia.

segmentación, sino que están definidos sobre la base de una concepción más amplia de la postura estratégica.

Es sabido que las empresas que compiten en un sector industrial pueden hacerlo de diferentes formas, por ello es necesario identificar cuáles son las dimensiones que caracterizan mejor sus diferentes opciones estratégicas.

En el caso de los diarios, las variables estratégicas pueden ser: tecnología, apalancamiento operativo, especialización, calidad del producto, relación con el Gobierno, "empujón frente a jalón"⁷¹, selección de canales y política de precios. En este trabajo el análisis se ha circunscrito a tres dimensiones: tecnología, apalancamiento operativo y especialización.

Nuevamente es más conveniente aplicar este análisis a los productos y no a las empresas, puesto que el nivel de competencia, e incluso la estrategia desarrollada, está en función de cada diario existente.

La tecnología puede ser considerada la dimensión principal, debido a que en cierta forma condiciona el cierre de la edición. La empresa que no posee tecnología propia pierde flexibilidad, no puede incluir fácilmente información de último minuto. Por otro lado, las decisiones sobre la publicación de otras secciones o suplementos son más difíciles de tomar, porque se depende de tarifas o de limitaciones propias de servicios de terceros.

El apalancamiento operativo se refiere a los beneficios mutuos que dos o más diarios pueden obtener por el hecho de ser producidos en una misma casa editora y, por ello, compartir la tecnología y los costos fijos. Algunas empresas perio-

71 *Push and pull*, término utilizado en marketing.

dísticas publican más de un diario, cada uno de los cuales mantiene su propia estrategia y se dirige a un distinto segmento de lectores.

La especialización está determinada por la temática elegida para tipificar el diario.

3.1 Las matrices

Una vez definidas las dimensiones tecnología, apalancamiento operativo y especialización se han elaborados tres matrices que serán analizadas a continuación.

En estas matrices, los gráficos muestran, mediante círculos, las dimensiones de cada grupo estratégico según los niveles promedios de ventas de los diarios^{8/}. Es decir, mientras más grande es el círculo, mayor es la venta de los diarios pertenecientes a ese grupo. Las matrices presentadas deben ser evaluadas de acuerdo con el grado de precisión con que cada una explica las estrategias comunes de los grupos resultantes.

3.1.1 La matriz Tecnología frente a Apalancamiento Operativo (Figura 4)

En esta matriz se identifican cuatro grupos estratégicos de los cuales uno es nulo.

Esta matriz, al margen del segmento de cliente al cual cada diario se dirige, logra explicar el comportamiento de las estrategias de cada diario, las que dependen directamente de los objetivos mayores trazados a nivel de empresa editora.

Grupo Estratégico 1: diarios con tecnología propia y apalancamiento operativo.- En este grupo se encuentran diarios que comparten casas editoras:

La República y El Popular, de Editora La República.

Onda, El Mañanero, El Bacán y El Gigante, de Editora Onda.

Ojo y El Bocón, de EPENSA.

Expreso, Extra, de Editora Nacional.

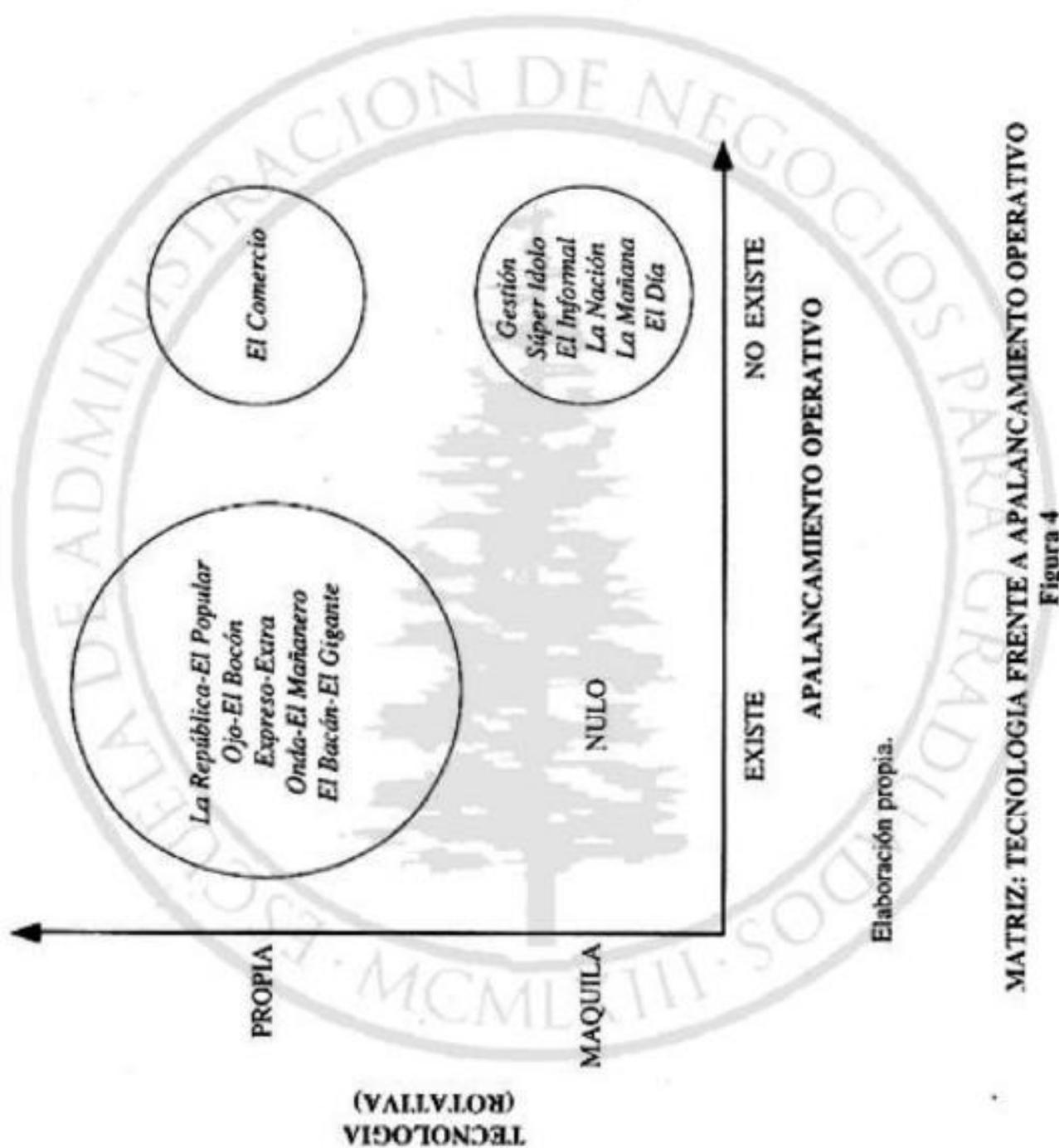
Los diarios integrantes de familias de diarios presentan características similares. Al interior de cada familia, los diarios difieren entre sí por el segmento al que se dirigen, su estructura de ingreso (tiraje frente a aviso) y su estilo de presentación de la información. Cada uno presenta economías de escala bastante altas porque comparten tecnología propia con el resto de miembros de la familia, y poseen mayor fuerza de negociación con los canales de distribución también por ser parte de una familia^{9/}. Con los proveedores internos tienen también poder de negociación, pero no con los clientes -lo que es común a todos los diarios-.

Grupo Estratégico 2: diarios con tecnología propia y sin apalancamiento operativo.- Solamente *El Comercio* está en este grupo. Su tecnología es una de las más modernas y completas del medio y ha desarrollado productos adicionales, como suplementos y versiones más elaboradas de sus secciones y páginas interiores.

A través de los años, este periódico ha logrado crear una imagen de "neutralidad" (a pesar de la conocida posición ideológica de su editora) que lo diferencia nítidamen-

8/ El diario *El Peruano* no ha sido considerado debido a su característica de diario oficial, que condiciona su mercado.

9/ Dato de 1993. La proyección para 1994 y 1995 es más optimista.



te de los demás e impide que pueda recibir un ataque frontal de cualquiera de ellos. La profundidad y especialización de su contenido constituyen una fuerte barrera al ingreso de nuevos competidores.

El Comercio combina noticias de actualidad con reportajes, notas culturales e información diversa, cuya vigencia excede largamente las 24 horas. Es justamente esta combinación de actual-inactual la que agrada a sus lectores. Por ello las revistas o semanarios son sus principales sustitutos.

Grupo Estratégico 3: diarios que emplean maquila y no tienen apalancamiento operativo.- Este grupo está formado por los diarios *Gestión*, *Súper Idolo*, *El Informal*, *La Nación*, *La Mañana* y *El Día*, cuya principal característica es ser, cada uno, la única publicación de su respectiva casa editora. Los tirajes de estos diarios son muy bajos; y sus ingresos por avisaje, bajos o nulos. En líneas generales, no cuentan con barreras a la movilidad puesto que a cualquier empresa le resultaría muy sencillo entrar a servir a sus mercados objetivos. La excepción es el diario *Gestión*, cuya principal fuente de ingresos es el avisaje, y cuya especialización en economía y negocios constituye una alta barrera al ingreso.

Por ser pequeños, estos diarios no tienen poder de negociación ni con los proveedores ni con los clientes, son altamente vulnerables a la radio y la televisión (*Gestión* enfrenta la competencia de las revistas especializadas) y están expuestos al ataque de otros grupos.

Grupo Estratégico 4: diarios que emplean maquila y tienen apalancamiento operativo.- Este grupo es nulo. Las empresas editoras que poseen tecnología propia

buscan publicar varios diarios para poder usar toda su capacidad instalada y repartir los costos entre sus varios productos. Podría decirse que la tecnología es determinante, pues, a la inversa, una empresa que quisiera publicar varios diarios buscaría adquirir maquinaria y no contratar servicios de terceros para la impresión.

3.1.2 La matriz Tecnología frente a Presentación de la Información (Figura 5)

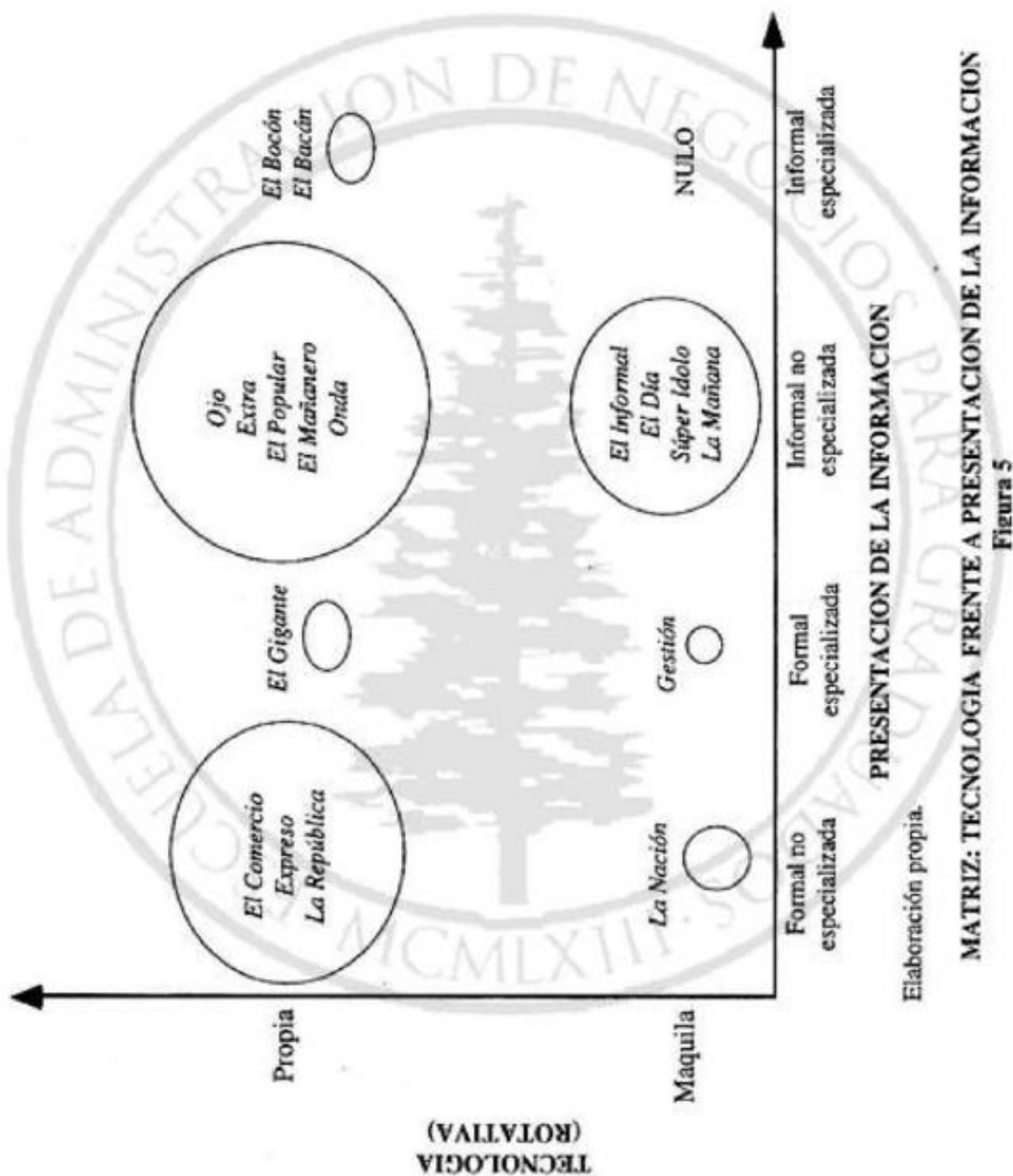
De esta matriz resultan 8 grupos estratégicos.

Grupo Estratégico 1: Tecnología propia y presentación formal de información no especializada.- Forman este grupo *El Comercio*, *Expreso* y *La República*, diarios que se caracterizan por su función informativa, su seriedad profesional, una entre regular y buena calidad de impresión y altos ingresos por avisaje. Cuentan con un equipo especializado en comunicación y producción, amplia red de corresponsales y agencias en todo el país (aunque *Expreso* no se encuentra a la par con los otros dos).

Estos diarios se diferencian entre sí por su línea de opinión, elemento que constituye su imagen y a partir del cual se desarrolla la lealtad de su respectivo público.

Con relación a los proveedores locales, los miembros de este grupo gozan en general de una posición privilegiada, porque la continuidad de su circulación está totalmente garantizada.

Desde el punto de vista de la competencia, pueden considerarse sustitutos de estos diarios las revistas semanales -*Caretas*, *Sí*, *Oiga*-, la radio y la televisión. Con las revistas comparten el análisis políti-



MATRIZ: TECNOLOGIA FRENTE A PRESENTACION DE LA INFORMACION

co, lo que determina su línea de opinión; y con los noticieros de radio y televisión, la información al momento.

Los diarios de este grupo han logrado generar un cierto grado de diferenciación de sus productos por los elementos ya descritos, lo que les permite colocarse en una posición hasta cierto punto privilegiada, aunque cuando el mercado se contrae, todos los grupos empiezan a disputarse prácticamente los mismos lectores.

Grupo Estratégico 2: diarios con tecnología propia y presentación formal de información especializada.- En este grupo sólo está presente *El Gigante*, diario especializado en deportes y, por ello, dirigido a un segmento de mercado muy pequeño.

Este diario tiene un muy limitado poder de negociación con sus proveedores por su bajo tiraje y su bajo nivel de lectores con relación a otros diarios. Además, es muy vulnerable frente a sus sustitutos, que son muchos: las revistas deportivas, los programas deportivos de radio y televisión, las páginas o secciones de deportes de los otros diarios. Su ventaja está en pertenecer a una familia de diarios con tecnología propia.

Grupo Estratégico 3: diarios con tecnología propia y presentación informal de información no especializada.- Integran este grupo: *Ojo*, *Extra*, *El Popular*, *El Mañanero* y *Onda*, diarios dirigidos al público de nivel socioeconómico bajo, y que cuentan con tecnología propia por pertenecer, cada cual, a una familia de diarios.

Las barreras a la movilidad erigidas por este grupo son bastante altas, sobre todo en lo que se refiere a contar con una rotativa propia.

La vulnerabilidad de este grupo frente a los productos sustitutos es mayor que la de otros grupos. Además de rivalizar con los otros diarios dirigidos al mismo público objetivo –pero que carecen de tecnología propia–, deben competir con las distintas formas de entretenimiento que aparecen constantemente, particularmente con los programas de televisión.

Grupo Estratégico 4: diarios con tecnología propia y presentación informal de información especializada.- Este grupo está formado por los diarios *El Bocón* y *El Bacán*, cuyas características son similares a las del grupo estratégico 2. La diferencia está en los distintos estilos de presentación de la información.

Grupo Estratégico 5: diarios con tecnología de terceros y presentación formal de información no especializada.- El único diario de este grupo es *La Nación*, que no tiene mayor presencia entre los lectores. No posee tecnología propia, por lo que su inversión en este aspecto es muy baja.

Grupo Estratégico 6: diarios con tecnología de terceros y presentación formal de información especializada.- En este grupo está solamente *Gestión*. Por dirigirse a un segmento de mercado específico y, por ende, pequeño, este diario no cuenta con tecnología propia, dado que la inversión sería demasiado alta para un solo diario, cuyo tiraje, además, es reducido.

Las barreras de movilidad erigidas por *Gestión* son bastante altas por su "posicionamiento". Sería muy difícil que otro grupo intentara movilizarse hacia su nicho de mercado; *Gestión*, como pionero, tendría ventaja. Además, el segmento reducido al que se dirige no soportaría dos diarios de este tipo.

La desventaja de este diario es su dependencia de terceros para la impresión, con los que le resulta difícil negociar, pues en el medio son pocas las imprentas que ofrecen calidad y garantía.

Este grupo es vulnerable a sus sustitutos, las revistas y publicaciones especializadas.

Grupo Estratégico 7: diarios con tecnología de terceros y presentación informal de información no especializada.- Forman parte de este grupo *El Informal, El Día, Súper Idolo y La Mañana*, diarios dirigidos al nivel socioeconómico bajo y que son la única publicación de su respectiva casa editora.

Se puede decir que estos diarios son más de entretenimiento que de información. Se caracterizan por sus portadas llamativas y a todo color y por un tratamiento sensacionalista de la información.

Este grupo presenta bajas barreras a la movilidad. Otras empresas podrían ingresar fácilmente puesto que la modalidad de maquila hace innecesaria una gran inversión. Es muy vulnerable a la competencia de sustitutos, como las revistas pornográficas, las revistas de historietas, los programas de radio y de televisión.

El poder de negociación de estos diarios frente sus proveedores es muy bajo por su escaso tiraje.

Grupo Estratégico 8: diarios con tecnología de terceros y presentación informal de información especializada.- Este grupo es nulo. No existe periódico alguno que sea informal y especializado. Sus ingresos principales no podrían provenir de ventas de ejemplares, sino de la venta de

espacios publicitarios, lo cual no sería posible, puesto que los diarios informales no captan avisos de empresas.

Un diario así sólo podría existir si formara parte de un grupo que editara otros diarios. Si fuera así, tendería a poseer tecnología propia y sería ubicado en el Grupo Estratégico 4.

3.1.3 La matriz Apalancamiento Operativo frente a Presentación de la Información (Figura 6)

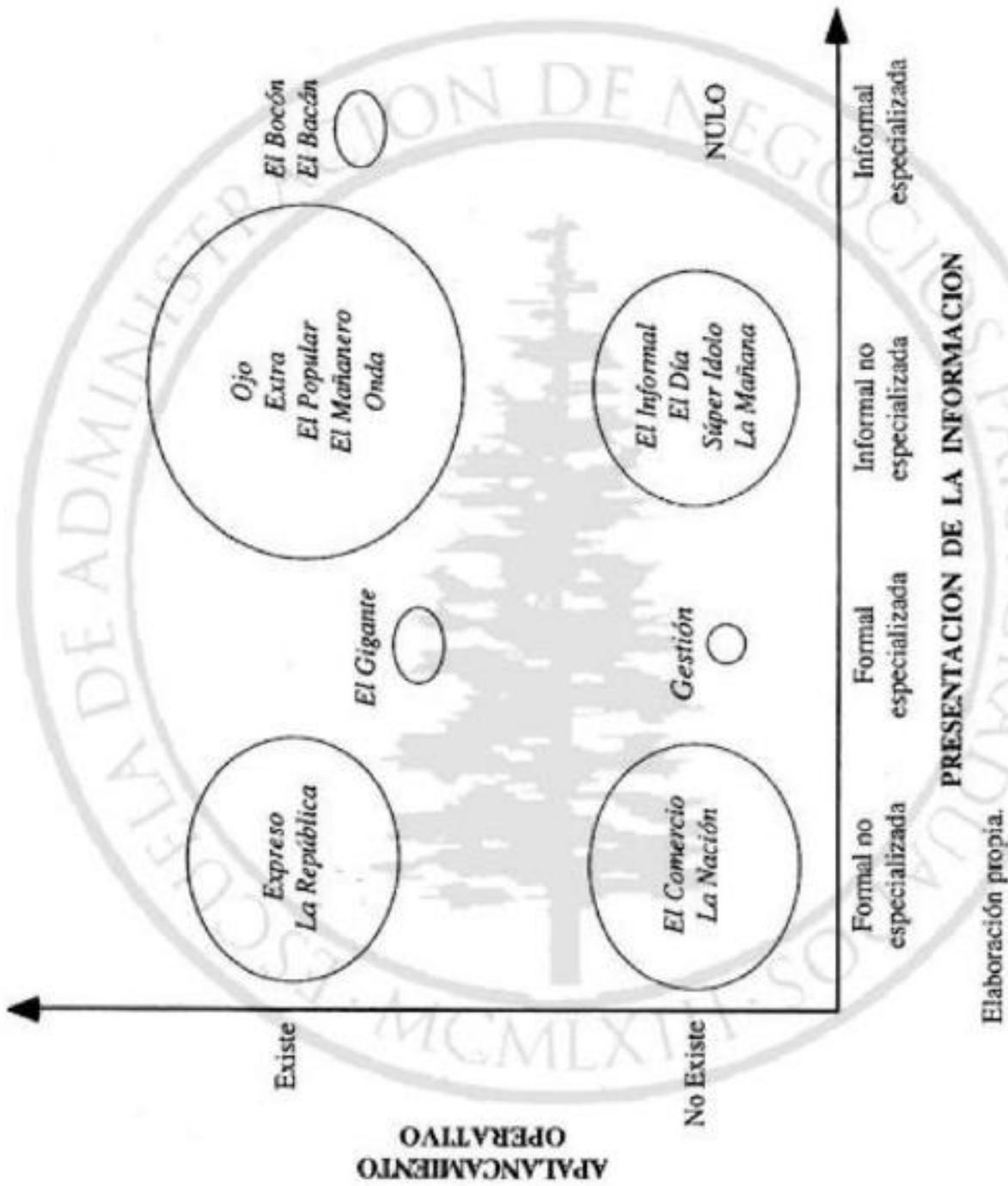
De esta matriz se obtienen ocho grupos estratégicos muy similares a los de la matriz Tecnología frente a Presentación de la Información. La razón de esta similitud estriba en la alta correlación entre las variables Tecnología y Apalancamiento. En efecto, el apalancamiento entre diarios es posible sólo si comparten tecnología propia, esto es, si pertenecen a una misma casa editora.

El único diario que escapa a esta regla es *El Comercio*, que dispone de tecnología propia y no se encuentra apalancado con otros. Aunque podría decirse que sus secciones especializadas y sus suplementos cumplen una función similar a la del apalancamiento.

3.2 Grado de rivalidad entre grupos estratégicos

Para lograr una mejor comprensión de la actividad competitiva de los diferentes diarios de Lima se ha elaborado un mapa (Figura 7) que permite ubicar los grupos estratégicos identificados en la matriz de segmentación elaborada al inicio.

Puede observarse que las empresas cuyas estrategias están basadas en el apalan-

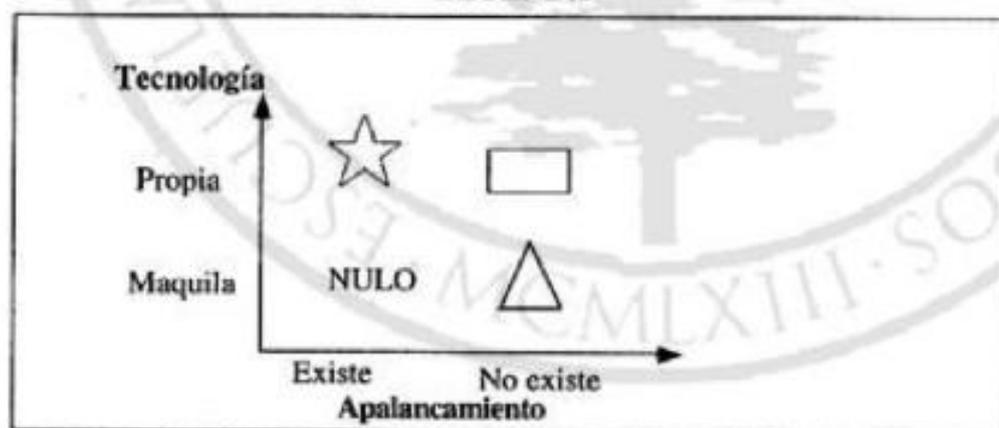


MATRIZ: APALANCAMIENTO OPERATIVO FRENTE A PRESENTACION DE LA INFORMACION

Figura 6

Lectores	Formalidad en la Información			Informalidad en la Información		
	No Especializados	Especializados		No Especializados	Especializados	
		Negocios	Deportes		Negocios	Deportes
Lectores Tradicionales	  				NULO	NULO
Lectores "Chicha"	NULO	NULO	NULO	 	NULO	

LEYENDA



Elaboración propia.

MATRIZ: SEGMENTACION-GRUPOS ESTRATEGICOS
 Figura 7

camiento operativo tratan de cubrir la mayor parte de segmentos del mercado mediante sus diferentes diarios. Así por ejemplo, la editora La República produce diarios orientados a diferentes públicos objetivos: *La República* para el lector tradicional y *El Popular* para el lector "chicha".

También se aprecia la existencia de grupos con estrategias de apalancamiento operativo que se dirigen a un sólo segmento de cliente, pero buscan cubrirlo en profundidad a través de la publicación adicional de diarios especializados. Es el caso de la Empresa Periodística Nacional S.A., que publica *Ojo* para cubrir la generalidad del segmento y *El Bocón* para apuntalar la posición de la empresa en ese segmento con información especializada: deportes.

El sector de la prensa escrita diaria es muy competitivo, más aun si se considera que no se ha producido un incremento notable en el número de lectores. La pugna por clientes permite que el comportamiento de muchos diarios pueda ser explicado como acciones de respuesta ante las estrategias de los competidores. Por ejemplo, luego que Editora Onda, que empezó publicando *El Gigante*, lanzara *El Bacán*, la Empresa Periodística Nacional S.A., que ya publicaba *Ojo*, decidió convertir la sección deportiva de su diario en un periódico aparte y creó *El Bocón*.

Conclusiones

- En la primera parte, el mercado fue segmentado en función de dos variables: 1) el tipo de lector: tradicional o "chicha" y 2) el modo de presentar la información: formal o informal (categorías válidas tanto para diarios de información general como para diarios especializados). La matriz

resultante del cruce de estas dos variables muestra la alta correlación entre tipo de información y tipo de lector. Es decir, los periódicos de estilo formal se dirigen a lectores tradicionales, mientras que los periódicos de estilo informal se dirigen a lectores "chicha".

- En la segunda parte se elaboró una matriz de grupos estratégicos que permitió explicar la dinámica del sector periódico e identificar las estrategias genéricas que vienen desarrollando las empresas que lo componen. Al igual que en la matriz de segmentación se identificaron las variables relevantes: el apalancamiento operativo (se apalancan en otros diarios para compartir básicamente costos), la tecnología (propiedad de los medios de impresión) y la especialización. Se encontró que las empresas que tienen rotativas propias tienden a publicar más de un diario, y a dirigir cada uno de ellos a un grupo distinto de lectores.

- Las barreras a la movilidad más altas provienen del hecho de contar con rotativa propia, ya que la adquisición de una tecnología de este tipo representa una inversión muy significativa para cualquier empresa del sector.

- La especialización también constituye una fuerte barrera, aunque no infranqueable, debido principalmente a que responde a una experiencia y una curva de experiencia que requiere de un largo periodo de maduración.

- Los grupos que producen sus diarios bajo la modalidad de maquila tienen escaso poder de negociación frente a los proveedores de este servicio, pues son pocas las imprentas del medio que ofrecen calidad y garantía.

- En general, todos los grupos son vulnerables frente a los productos sustitutos. Sin embargo, los grupos de periódicos "chicha" lo son más, porque cada día surgen nuevas formas de entretenimiento, que pueden reemplazar la función que éstos cumplen principalmente.

- La rivalidad entre los diarios es bastante alta debido a que algunos de los grupos identificados comparten sus mercados objetivos.

- La estrategia de apalancamiento es característica de la mayoría de los diarios que alcanzan un alto nivel de ventas. La excepción es *El Comercio*, aunque su estrategia de publicar varios suplementos

puede tomarse como una variante de apalancamiento.

Coda

En el lapso comprendido entre la elaboración de la tesis *Relanzamiento de un diario en la ciudad de Lima* y la redacción de este artículo han aparecido seis nuevos diarios: *El Mundo*, *Ovación*, *Salud*, *dinero y amor*, *Espejo*, *Ajá* y *Ya pues*.

La ubicación de éstos en la matriz de segmentación construida (ver Cuadro 6) confirma la validez y utilidad de ésta como instrumento de análisis sectorial, pues supera la restricción que en muchos casos impone la temporalidad.

Cuadro 6
UBICACION DE LOS NUEVOS DIARIOS EN LA MATRIZ DE SEGMENTACION

Lectores	Formalidad en la Información		Informalidad en la Información	
	No Especializados	Especializados	No Especializados	Especializados
Lectores Tradicionales	<i>El Mundo</i>	<i>Ovación</i>		
Lectores "Chicha"			<i>Espejo</i> <i>Ajá</i> <i>Ya pues</i>	<i>Salud, dinero y amor</i>

Elaboración propia.