

# FUERZA DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR PERIODÍSTICO: El Caso de los Diarios Formales 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

**E**n cualquier industria es posible analizar la naturaleza de la competencia a través del marco básico que constituye la metodología desarrollada por Porter<sup>11</sup>, las conocidas cinco fuerzas competitivas: la amenaza del ingreso de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre los competidores existentes.

En el presente artículo esta herramienta se aplica al análisis de un segmento del

periodismo escrito en el país, el de los periódicos no especializados, exponentes de un estilo de presentación formal de la información y dirigidos a lectores tradicionales, segmento integrado por *El Comercio*, *Expreso*, *La República* y *La Nación*. El objetivo es mostrar que las ventajas competitivas que obtienen las empresas están en función de la estructura de la industria y de las estrategias desarrolladas por las empresas intervinientes, ventajas que se traducen, de una u otra manera, en retornos o utilidades que superan el promedio del sector.

## 1. La amenaza de nuevos ingresantes

No es usual que ingresen nuevos competidores a este segmento del mercado; los ingresos se producen por lo general en el segmento de diarios sensacionalistas. No obstante, un nuevo diario podría desestabilizar el conjunto, pues el incremento del número de diarios no implicaría el aumento

\* 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. Karen Manrique colaboró en la elaboración de esta versión resumida.

11 Michael E. Porter. *Ventaja competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F.: CECSA, 1982.

del número de lectores, por lo que un nuevo competidor podría disputarles clientes a los periódicos ya establecidos. El periodismo escrito es un mercado que crece lentamente, a un ritmo menor al del crecimiento poblacional. Desde el punto de vista de los costos, un nuevo diario causaría mayor inquietud a los diarios cuyos mayores ingresos provienen de la venta de ejemplares, como el caso de *La República*.

Si bien los diarios de este segmento están muy bien "posicionados", el ingreso de un nuevo diario podría generar ciertas reacciones proteccionistas, como esfuerzos promocionales, retraso en el incremento de los precios, edición de suplementos especiales sin costo adicional para el lector, mayor variedad del producto, entre otras.

A continuación se describen las barreras al ingreso de nuevos competidores que este segmento ha levantado. Como podrá observarse, responden a las características propias de su grupo estratégico.

#### *Economías de escala*

La reducción de los costos unitarios de un producto como consecuencia de actividades compartidas —el caso de los diarios con tecnología propia— frena el ingreso de nuevos competidores, porque los obliga a realizar una fuerte inversión para poder producir en gran escala, o a aceptar una desventaja en el costo si deciden operar a pequeña escala.

Las empresas que compiten en este segmento han diversificado sus productos en función de la necesidad de atender distintos segmentos de lectores, lo que se traduce en una utilización más eficiente de su capacidad instalada y en el incre-

mento de sus ingresos por ventas. Éste es el caso de la Empresa Editora La República, que además de servir al segmento analizado mediante el diario *La República*, también compete en otro a través de *El Popular*. Lo mismo sucede con Editora Nacional, que compete en el segmento analizado con *Expreso* y además edita *Extra*, dirigido a otro segmento, el del lector "chicha".

Un caso algo diferente es el de *El Comercio*, que obtiene economías de escala por la publicación de una serie de revistas que se entregan con el periódico como suplementos: *Somos*, *TV+*, por ejemplo, con las que en alguna medida se comparte costos. La edición de estas revistas puede ser sostenida gracias a los altos ingresos por concepto de venta de espacios publicitarios (80 por ciento de sus ingresos aproximadamente), venta que a su vez es estimulada por la misma variedad de dichas ediciones, que incrementa el número de personas al que puede llegar el avisaje.

Otra forma en que las empresas del sector logran economías de escala es mediante la utilización de tecnología informática en el proceso de edición, lo cual ha significado la reducción de costos de personal.

#### *Diferenciación del producto*

Los diarios de este segmento se caracterizan por su permanente presencia en el mercado, y su "posicionamiento" constituye una barrera importante al ingreso de otros competidores.

*El Comercio* es percibido como un diario serio y objetivo de gran utilidad por sus avisos clasificados. Los expertos opinan que "no tiene competencia" en el mercado. *La República*, por su parte, está "po-

sicionado” como “el diario de la polémica y el debate político”, sus lectores destacan sus artículos de análisis crítico de la realidad política del país. *Expreso* está “posicionado” como el diario que trae abundante información, es decir, “de todo para todos”. Un nuevo diario que pretenda ingresar con éxito a competir con estos grandes diarios deberá ser capaz de presentar una propuesta novedosa, diferente y capaz de establecer una relación de afinidad con el lector.

### *Requisitos de capital*

Dado que la mayoría de empresas de este segmento, exceptuando *La Nación*, ejerce una marcada influencia sobre sus respectivos públicos, la necesidad de capital puede ejercer un efecto disuasivo sobre los nuevos ingresantes, pues se verían obligados a realizar fuertes inversiones, sobre todo en publicidad y promoción, para “demostrar” al cliente su capacidad para competir con los “grandes”. Este esfuerzo publicitario se orientaría a capturar al lector para luego poder obtener respuesta a su oferta de avisaje clasificado.

### *Costos de capacitación*

La plana periodística de este segmento se distingue por su elevada calidad profesional y su poca rotación. Un nuevo ingresante tendría que reunir un equipo humano altamente capacitado.

### *Acceso a los canales de distribución*

El diario que pretenda ingresar al sector deberá persuadir a los canillitas, único canal con el que se logra la cobertura deseada, de que su producto será fácil de vender para que lo acepten inmediatamente. Puesto que esto se consigue ofreciendo-

les mayores comisiones, básicamente, el nuevo ingresante deberá estar dispuesto a sacrificar utilidades, por lo menos al inicio<sup>2/</sup>.

### *Estructura de precios*

Este segmento no compite marcadamente por precios; por lo tanto, cuando una empresa ingresa a este sector debe aceptar los precios del mercado (empresa precio aceptante), que por lo general apenas compensan sus costos de publicación y no son suficientes para salvar las barreras antes mencionadas. La decisión de ingresar no puede basarse en una expectativa de rentabilidad inmediata, sino en los ingresos esperados, incluidos los altos márgenes que deja la publicidad.

## **2. La presión de los productos sustitutos**

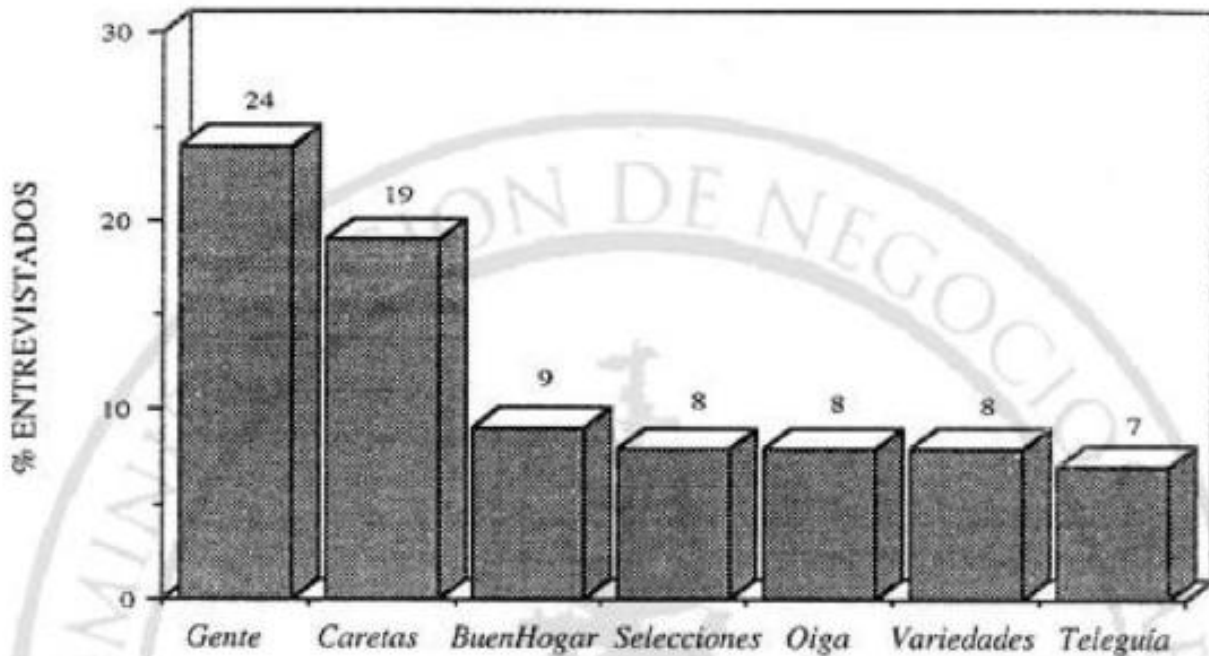
Determinar los posibles sustitutos de los periódicos obliga a remitirse a los dos productos que ofrecen: por un lado, información y entretenimiento, y por otro, avisaje. Así, los periódicos deben competir por dos tipos de clientes: los lectores y los anunciantes.

### *El punto de vista del lector*

Respecto de su contenido, los periódicos pueden clasificarse en dos grupos: los que tienen como propósito principal informar y orientar a la opinión pública, y los que se dedican principalmente a brindar entretenimiento y diversión. El análisis privilegiará al primer grupo, puesto que el campo

2/ Actualmente se está cuestionando el monopolio de los canales de distribución.

Figura 1  
LECTORÍA HABITUAL DE REVISTAS



Fuente: "Actitudes hacia la prensa". *Informe Gerencial de Marketing*. Lima, mayo, 1993 (Publicado por la Dirección de Opinión y Mercadeo de Apoyo S.A.).

Elaboración propia.

del entretenimiento es sumamente amplio y excede la capacidad de este trabajo.

Los diarios del segmento analizado tienen como sustitutos a las revistas de actualidad y a los informativos de radio y televisión.

Las revistas son el medio más confiable cuando se busca información especializada y de alta calidad. Su fortaleza reside justamente en su capacidad para poder profundizar en temas de actualidad y de interés general, sin el imperativo de cubrir la noticia de "último minuto". Sus posibilidades de desplazar a los periódicos aumentan si las fuentes de éstos son poco eficientes o poco dinámicas o si la mayoría de su contenido es de información inactual.

En general, se puede decir que la presión de sustitución que ejercen las revistas no es muy fuerte. La diferencia entre sus precios y los de los periódicos afecta la decisión de compra y favorece psicológicamente al medio más barato. El público medio no está habituado a leer revistas.

No obstante, según estudios de Apoyo S.A., las revistas de actualidad que gozan de mayor preferencia entre el público habituado a leer revistas son *Caretas* y *Gente* (ver *Figura 1*). Mientras que la primera da mayor énfasis a la función informativa, la segunda se dedica mayormente al entretenimiento. *Caretas* tiene mayor aceptación entre la población de nivel socioeconómico alto y entre los hombres mayores de 39 años, mientras *Gente* es preferida por los

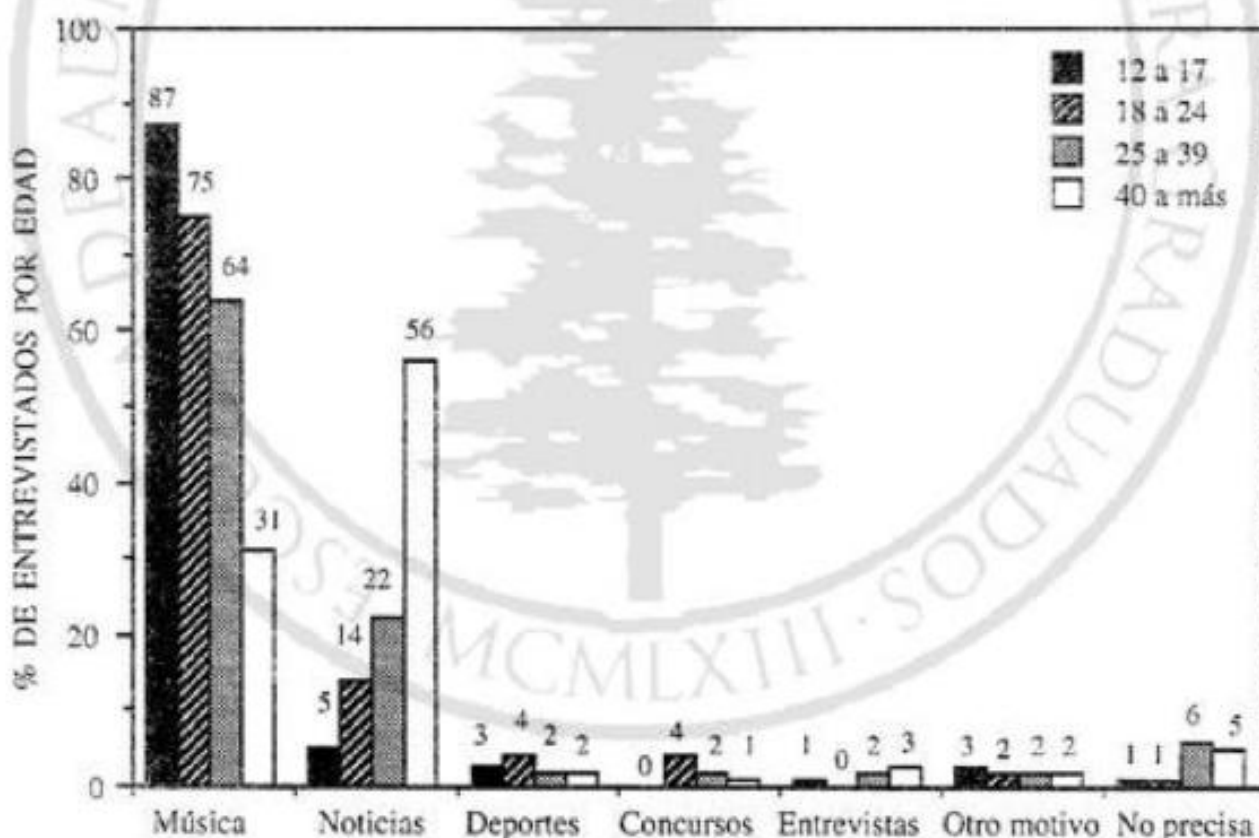
sectores medio bajo y bajo y por las mujeres de entre 25 y 39 años.

En cuanto a la radio, este medio brinda a la población la posibilidad de informarse en muy breve plazo de todo lo que acontece—incluidas noticias de último minuto—, con la ventaja de proporcionar cierto contacto humano. La radio sí ha ejercido una fuerte presión de sustitución en los últimos años por la crisis económica que recortó los presupuestos de la gran mayoría. Los diarios estuvieron entre los primeros artículos que dejaron de comprarse, pues resultaban fácilmente sustituibles por programas informativos radiales. Como se observa en la *Figura 2*, los géneros de pro-

gramas escuchados con mayor frecuencia son los musicales y los informativos. Los jóvenes se inclinan por los musicales; y los adultos, por los informativos.

Sin embargo, no todas las emisoras ejercen la misma presión. Concretamente debe destacarse el caso de Radio Programas del Perú, a la que la población señala como la mejor emisora en programas culturales, educativos, de consultas, deportivos, informativos y políticos.

Por lo que respecta a la televisión, ésta ha desplazado de la preferencia del público a radioemisoras, periódicos y revistas por el impacto del medio audiovisual.



Fuente: "Actitudes hacia la radio", *Informe Gerencial de Marketing*. Lima, febrero, 1993 (Publicado por la Dirección de Opinión y Mercadeo de Apoyo S.A.).

Elaboración propia.

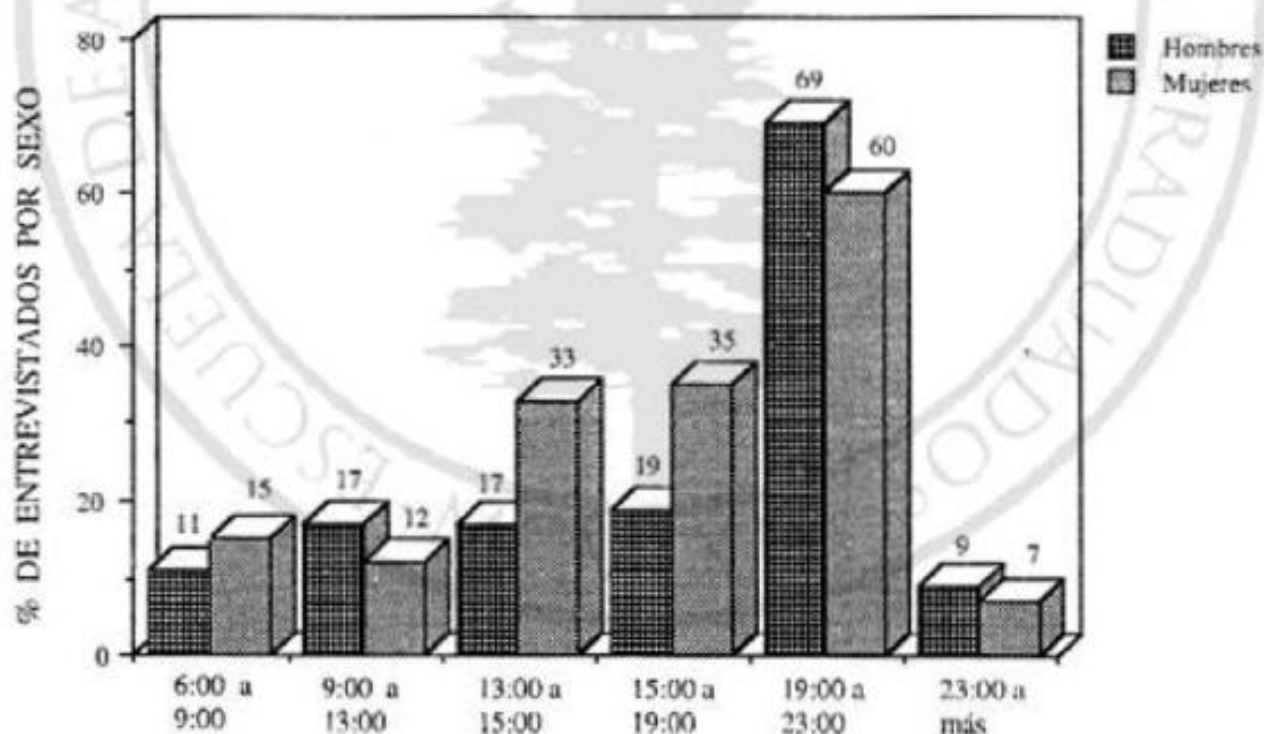
**MOTIVO PRINCIPAL POR EL QUE SE ESCUCHA RADIO  
(POR EDAD DEL ENTREVISTADO)**

**Figura 2**

La televisión goza de la ventaja de poder presentar ciertas noticias antes que los diarios, en este aspecto es un sustituto poderoso. Los periódicos difícilmente pueden incluir en su edición del día sucesos acaecidos por las madrugadas, pero los noticieros de televisión sí pueden hacerlo. No obstante, esta ventaja no es determinante para efectos de sustitución, pues el público complementa la información televisiva con las de algún diario, que suele presentar una mejor cobertura, mayor investigación sobre el tema y opiniones de diferentes personalidades al respecto. Por otro lado, los noticieros de televisión, por limitaciones de tiempo, sólo cubren las noticias más importantes o las de mayor impacto, y al público le interesa enterarse también de hechos considerados menores, aunque también trascendentes.

Como se muestra en la *Figura 3*, la mayor concentración de televidentes se produce entre las 19:00 y las 23:00 horas, justamente en el horario de los noticieros nocturnos. La evidencia empírica señala también que los programas mayormente vistos por los hombres son los deportivos, los noticieros y las películas, mientras que las mujeres prefieren las telenovelas, los noticieros y las películas (ver *Figura 4*). Por grupos de edades (ver *Figura 5*), los noticieros son preferidos largamente por las personas mayores de 40 años y luego por las personas de entre 25 y 39 años. Los jóvenes se inclinan por telenovelas y series de acción.

En general, se puede decir que aunque la radio y la televisión presentan ventajas en el aspecto informativo, los aspectos de

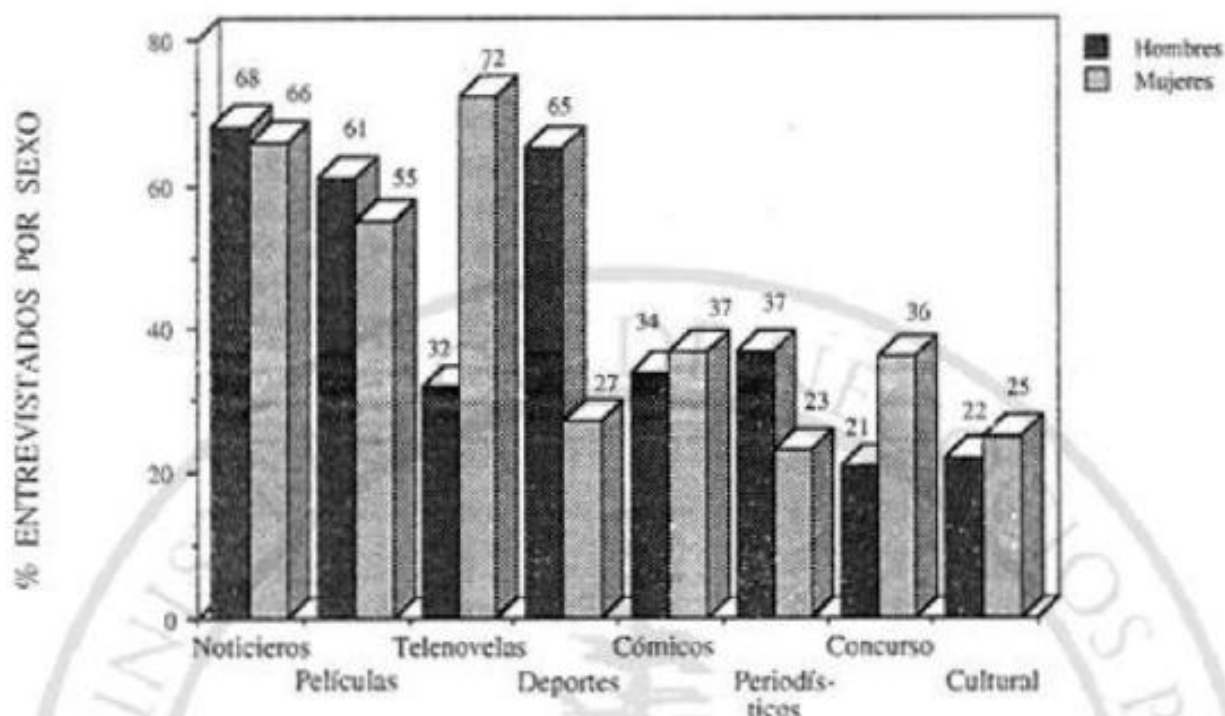


Fuente: "Actitudes hacia la televisión". *Informe Gerencial de Marketing*. Lima, agosto, 1993 (Publicado por la Dirección de Opinión y Mercadeo de Apoyo S.A.).

Elaboración propia.

### HORARIO EN EL QUE SE ACOSTUMBRA VER MÁS TELEVISIÓN (POR SEXO DEL ENTREVISTADO)

Figura 3

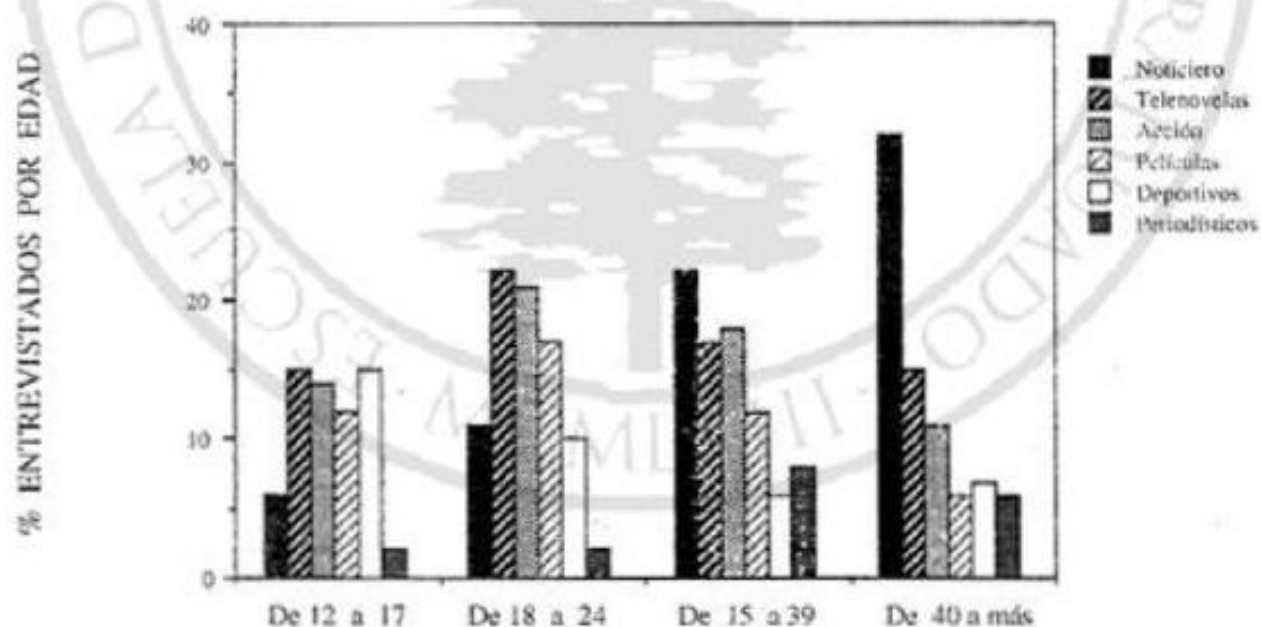


Fuente: "Actitudes hacia la televisión", *Informe Gerencial de Marketing*, Lima, agosto, 1993 (Publicado por la Dirección de Opinión y Mercadeo de Apoyo S.A.).

Elaboración propia.

**GÉNEROS DE PROGRAMAS VISTOS HABITUALMENTE (POR SEXO DEL ENTREVISTADO)**

Figura 4



Fuente: "Actitudes hacia la televisión", *Informe Gerencial de Marketing*, Lima, agosto, 1993 (Publicado por la Dirección de Opinión y Mercadeo de Apoyo S.A.).

Elaboración propia.

**PREFERENCIA POR GÉNEROS DE PROGRAMAS (POR EDAD DEL ENTREVISTADO)**

Figura 5

educar, guiar y formar opinión no llegan a ser cubiertos tal como lo puede hacer un diario. El efecto de sustitución estará entonces más ligado a la capacidad adquisitiva de los lectores potenciales.

#### *El punto de vista del anunciante*

El periódico como medio publicitario también compite con la radio, la televisión y las revistas. Pero en este caso la sustitución que puede darse es muy limitada. Cada medio de comunicación está especializado en determinados bienes o servicios y, sobre todo, los costos de anunciar difieren mucho según el medio y condicionan la elección.

Según estudios hechos por Apoyo S.A., los medios de publicidad preferidos por los anunciantes son la televisión y la radio. Los diarios ocupan el tercer lugar (ver *Figura 6*). Y como se puede observar en la *Figura 7*, la efectividad de la televisión y de la radio confirma la preferencia de los anunciantes.

### **3. El poder de negociación de los proveedores**

La actividad periodística requiere dos tipos de insumos: las noticias, que constituyen su razón de ser, y los medios físicos que les permiten transmitir su servicio de información. De esta manera, los periódicos deben negociar tanto con proveedores de noticias como con proveedores de materias primas físicas.

#### *Los proveedores de noticias*

Todos los días, la sala de redacción de un periódico importante recibe aproximadamente un millón de palabras. Estas llegan

procedentes de su propio personal —redactores, reporteros, y corresponsales en el país y en el extranjero—, de colaboradores, de las agencias de noticias y de los agentes de prensa y publicidad.

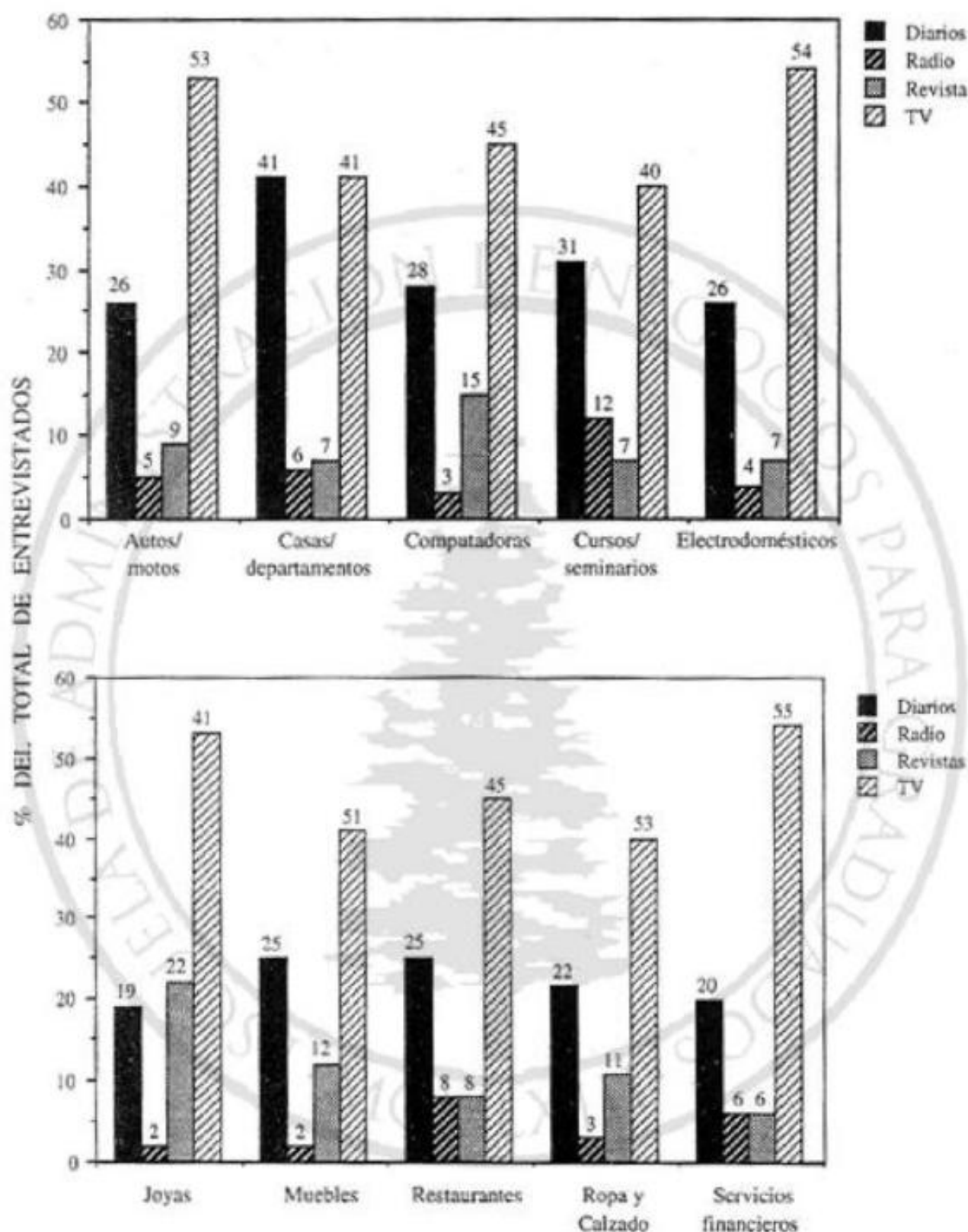
Los redactores y reporteros constituyen la fuente básica de obtención de noticias. De ellos existe una gran oferta porque anualmente egresan profesionales de Ciencias de la Comunicación y periodistas de tres universidades y dos institutos superiores.

El poder de negociación de periodistas recién egresados, sin mayor experiencia ni trayectoria, es mínimo: usualmente perciben sueldos relativamente bajos. Diferente es el caso de los periodistas mejor calificados, los de mucho prestigio y experiencia, quienes sí están en condiciones de ejercer un gran poder de negociación por la calidad de sus servicios, difícil de reproducir.

Las agencias de noticias (Reuters, The Associates Press, United Press International, entre otras) proveen información sobre hechos acaecidos en el extranjero. Su poder de negociación es muy alto, pues los diarios locales son en su mayoría clientes poco importantes. Sin embargo, en estos últimos tiempos deben competir con sustitutos creados por la tecnología de la información: captación de noticias de la televisión por cable, incluyendo fotos a través de un *software* especial.

Con relación al agente de prensa y publicidad, puede afirmarse que su poder de negociación está en función de la influencia que ejerza la empresa a la cual representa o de la relación que entable con quienes se encarguen de la publicación de notas de prensa en los periódicos.





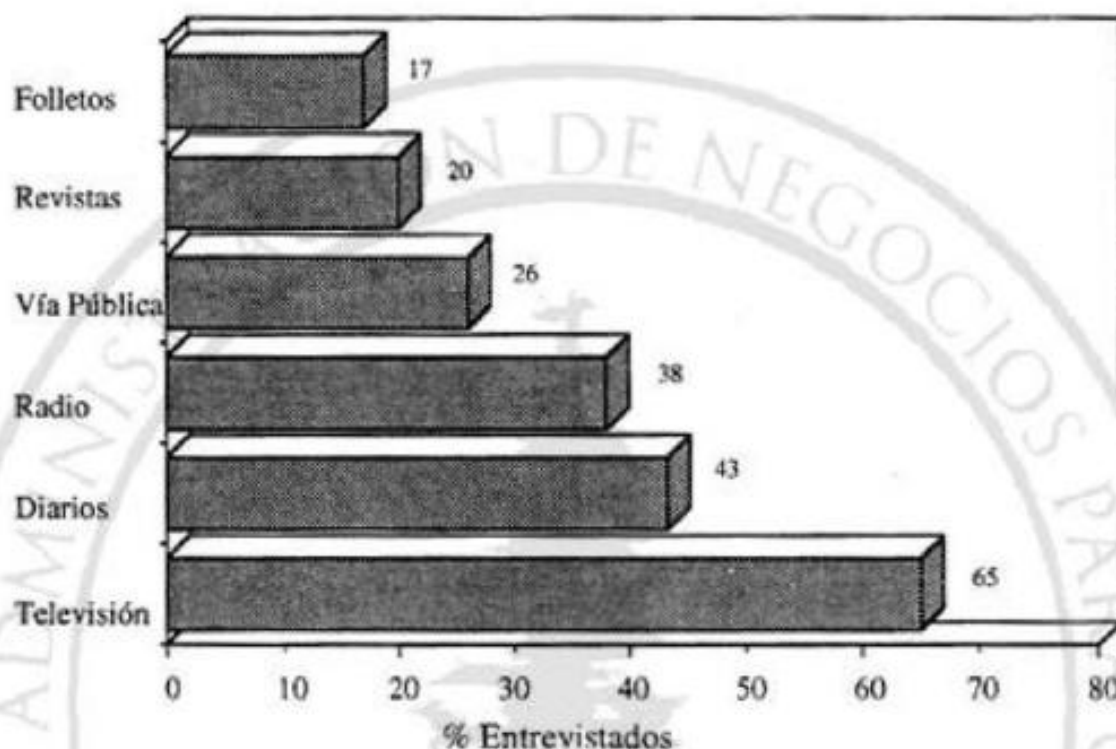
Fuente: "Actitudes hacia la publicidad". Informe Gerencial de Marketing. Lima, noviembre, 1993 (Publicado por la Dirección de Opinión y Mercadeo de Apoyo S.A.).

Elaboración propia.

**MEDIOS PUBLICITARIOS PREFERIDOS PARA ANUNCIAR PRODUCTOS, BIENES Y SERVICIOS**

Figura 6

Figura 7  
**MEDIOS PUBLICITARIOS QUE MOTIVARON LA COMPRA  
 EN LOS ÚLTIMOS TRES MESES**



Fuente: "Actitudes hacia la publicidad". *Informe Gerencial de Marketing*. Lima, noviembre, 1993  
 (Publicado por la Dirección de Opinión y Mercadeo de Apoyo S.A.).

Elaboración propia.

#### *Los proveedores de materias primas físicas*

En general, las materias primas utilizadas son de procedencia extranjera, porque no existe producción nacional (caso del papel periódico) o si existe es de mala calidad. Sin embargo, el tipo específico de material utilizado depende de la tecnología usada, del formato del diario y de la calidad buscada. Como puede apreciarse en la *Figura 8*, el mayor porcentaje de los costos de producción es absorbido por el papel (83 por ciento), el resto corresponde a planchas, películas, tintas y otros productos.

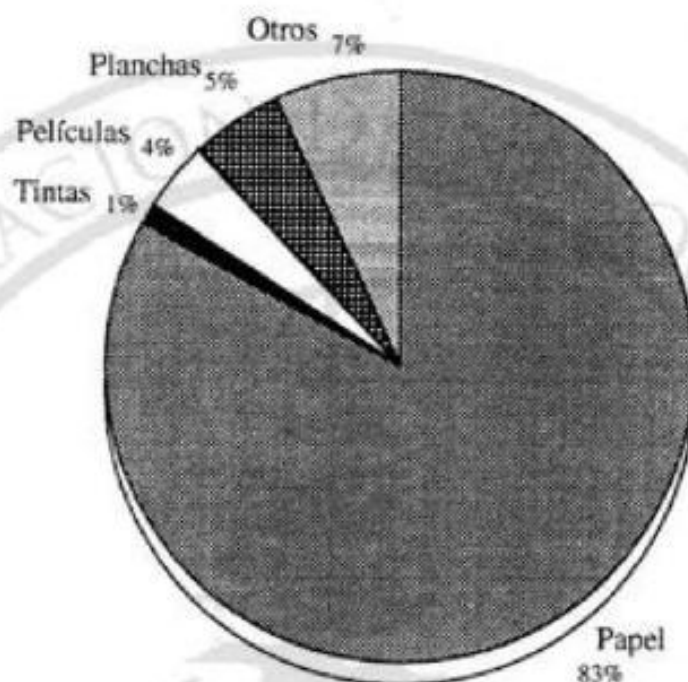
Dado el relativamente bajo volumen de papel que importa nuestro país en compa-

ración con la demanda mundial, el poder de negociación de los proveedores de este producto es muy alto. Los diarios nacionales prefieren importar el papel de Chile, Canadá y Estados Unidos, los proveedores más cercanos. De esta manera se reducen los costos de transporte y los plazos de entrega. El papel chileno presenta mayor calidad en color y flexibilidad, lo que aumenta el poder de negociación de este proveedor.

#### **4. El poder de negociación de los clientes**

Son tres los tipos de clientes de una empresa periodística: los canales de distribución, los lectores y los anunciantes.

Figura 8  
ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN



Fuente: Entrevistas a expertos.  
Elaboración propia.

### Los canales de distribución

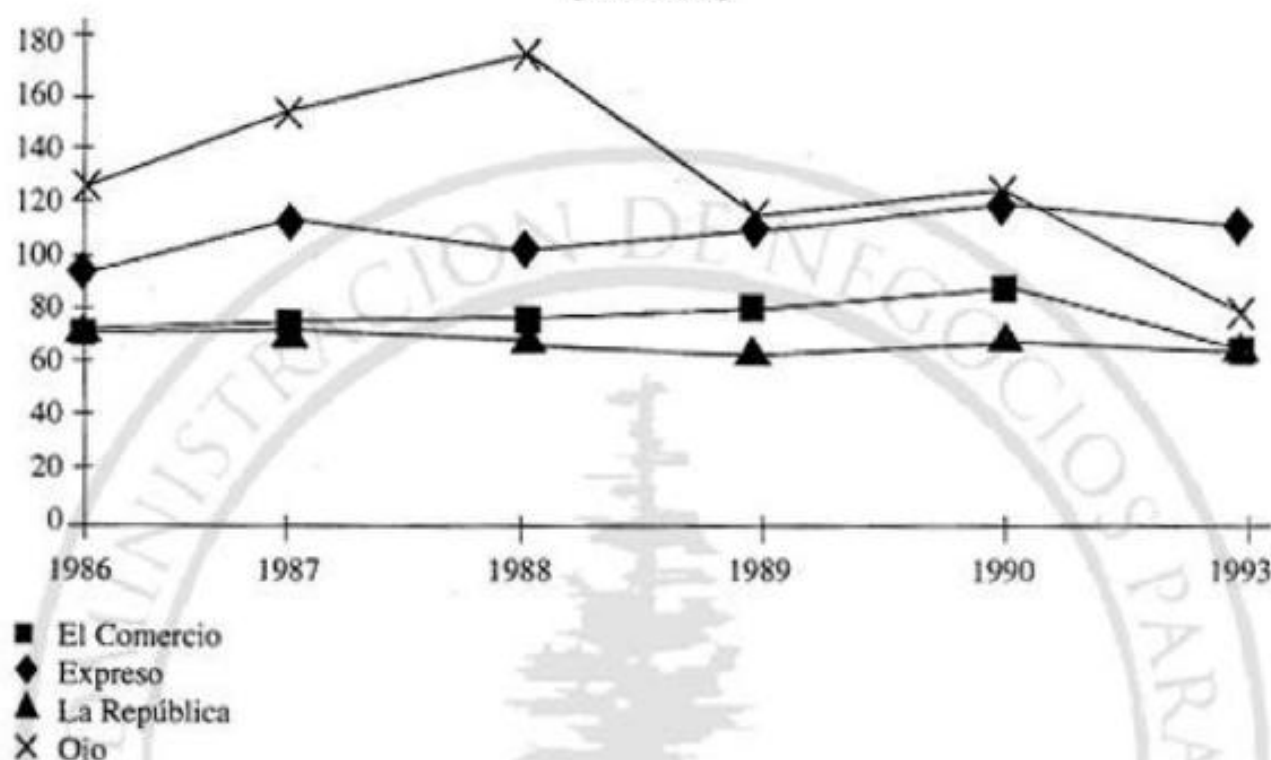
La distribución de diarios presenta características muy peculiares, constituye una especie de "cliente intermedio" que ejerce gran poder de negociación, pues escapa al control de las empresas.

Se puede distinguir hasta tres intermediarios entre la empresa periodística y el público lector: el transportista, el agente y el canillita. En el Perú, lo más frecuente es la presencia del agente y del canillita. La modalidad de encargar al transportista el recojo de diarios, la cobranza e incluso la facturación no es muy común en nuestro medio. Tampoco lo es la modalidad de suscripción, es decir, la ausencia de intermediarios.

El canillita se encarga de la venta directa al consumidor final. Se calcula que actualmente existen en Lima metropolitana alrededor de 4.500 canillitas, agrupados en 35 sindicatos afiliados a la Federación Nacional de Vendedores, Diarios, Revistas y Loterías del Perú (FNVENDRELPE). Este gremio ejerce un gran poder de negociación porque no existe sistema de distribución alternativo, aunque este poder está en declinación, siguiendo la tendencia general de los organismos sindicales.

Como se puede apreciar en el Cuadro 1, las comisiones que reciben los canillitas son, en general, bastante altas, aunque difieren según el diario en cuestión mantenga o no convenios con la FNVENDRELPE.

Figura 9  
COMPORTAMIENTO TIRAJES: DIARIOS DE COMPETENCIA DIRECTA  
(1986-1993)



Fuente: CPI, Perfil de lectoría y tiraje de diarios de Lima Metropolitana 1986-1993.

Además, en mayor o menor grado, las empresas periodísticas financian el capital de trabajo de los canillitas, de modo que éstos no corren riesgo alguno en este negocio. Por último, algunas empresas pagan un impuesto a este gremio.

El agente es el intermediario mayorista que compra al periódico gran cantidad de ejemplares para proveer a los canillitas. Además del control de las ventas, se encarga de las cobranzas y de las devoluciones. Los hay quienes distribuyen en exclusividad solamente un periódico y quienes distribuyen varios. *El Comercio* alquila locales para sus agencias exclusivas, las que se dedican también a la venta de publicidad. En general, sólo las empresas periodísticas grandes tienen poder sobre los agentes, porque pueden amenazar con cambiarlos.

Analizando la distribución según las funciones que le son inherentes (ver Cuadro 2) se encuentra que la empresa periodística es la que asume la mayor participación y los mayores riesgos.

#### Los lectores

Según Porter, un grupo de compradores es poderoso si está concentrado o compra grandes volúmenes en comparación con las ventas del proveedor. Los compradores de diarios individualmente no constituyen una amenaza, pues las ventas se dispersan entre la población y cada individuo adquiere sólo un ejemplar. Pero considerados como un grupo, los lectores de diarios sí ejercen cierto poder porque el diario es un producto fácilmente prescindible. Además, no existen costos explícitos por cambiar de diario, lo que origina una

**Cuadro 1**  
**COMISIONES Y BENEFICIOS OTORGADOS POR LAS EMPRESAS**  
**PERIODÍSTICAS A LOS CANILLITAS**

Beneficios	Diarios sin convenios	Diarios con convenios	Nuevos diarios
Comisiones Lunes-sábado Domingos y feriados	25% 30%	25% - 30% 30% - 35%	30% 35%
Periodo de capitalización	1 día de semana 1 domingo	4 días de semana (in- cluido un domingo)	4 días de semana 1 domingo
Impuesto a la FENVENDREL P	0%	0,5%	1%

Fuente: Convenios de diarios con la FENVENDREL P e informes de diarios sin convenios.  
 Elaboración propia.

**Cuadro 2**  
**PARTICIPACIÓN EN LAS FUNCIONES DE DISTRIBUCIÓN**

Funciones de Distribución	Empresa Periodística	Agente	Canillita
Investigación	Alta	Regular	Regular
Promoción	Alta	No hay	Regular
Contacto	Regular	No hay	Alta
Adaptación	Alta	No hay	No hay
Negociación	Alta	No hay	No hay
Distribución Física	Alta	Regular	Alta
Financiación	Alta	Regular/ No hay	Regular
Riesgos	Alta	No hay	No hay

Fuente: Entrevistas a expertos del sector.  
 Elaboración propia.

gran movilidad en la elección y una pugna entre los diarios para captar mayor número de lectores.

### *Los anunciantes*

Las personas o empresas que contratan espacios publicitarios, generalmente a través de agentes, ejercen un gran poder de negociación, porque los ingresos por publicidad constituyen un porcentaje elevado del total de los ingresos de las empresas periodísticas, y porque cambiar de medio no le significa al anunciante costo adicional alguno.

## 5. Rivalidad entre competidores

Los competidores en este segmento de la prensa escrita de Lima son los periódicos de carácter básicamente informativo y que en líneas generales son considerados "periódicos serios": *El Comercio*, *Expreso*, *La República* y *La Nación*. Se incluye el diario *Ojo*, porque, a pesar de no pertenecer al segmento objetivo, es un competidor en la medida que es considerado como una opción para la colocación de avisaje por su tiraje elevado, como muestra la *Figura 9*.

Los Cuadros 3 y 4 presentan un perfil general de cada periódico en función de sus características más saltantes en cuanto a forma y contenido. Con relación a la forma de presentación de la información se han considerado los factores objetivos más importantes, es decir los más perceptibles: formato, número de páginas, colores, suplementos, estilo y lenguaje (ver Cuadro 3). No se ha tomado en cuenta la calidad de la diagramación ni de la impresión por la naturaleza subjetiva de su apreciación. En cuanto al contenido (ver Cuadro 4), se comparan la imagen con la que cada diario

se promociona, sus diversas secciones, la cantidad de avisaje captado y la orientación de la información.

Como puede observarse, los periódicos analizados, a excepción del diario *Ojo*, son semejantes en cuanto a la forma de presentar la información, pero difieren entre sí por su contenido, con el que logran capturar un público determinado dentro de su segmento. Comparten estilo, pero se diferencian en el concepto con el que se promocionan. Esto explica la baja rivalidad existente entre ellos. A continuación se describe brevemente cada uno de estos diarios.

### *El Comercio*

Su principal característica es brindar servicios adicionales a través de sus secciones y suplementos especializados. Su mayor fuente de ingresos es la venta de sus espacios publicitarios. Es el líder del mercado y los lectores lo consideran el más completo y veraz<sup>3/</sup>. Es también el de mayor recordación.

### *Expreso*

Generalmente ha estado ligado a alguna agrupación política. Su actividad también se mantiene básicamente por la venta de espacios publicitarios. Su tiraje es constante, es el tercer diario más recordado<sup>4/</sup> y está empeñado en mejorar su tecnología.

### *La República*

Sus ingresos por publicidad son significativamente menores a los obtenidos

3/ Lerner y Asociados. *Estudio de investigación de mercado para diarios*. Agosto de 1993.

4/ *Ibid.*

**Cuadro 3**  
**CARACTERÍSTICAS DE FORMA DE LOS DIARIOS DEL SEGMENTO ESTUDIADO**

Periódico	Formato	Número de Páginas	Suplementos	Color	Estilo/ Lenguaje
<i>El comercio</i>	Estándar	52	<i>TV+</i> , <i>Pc World</i> <i>Ruedas y Tuercas</i> <i>Somos</i> <i>Orientación Vocacional</i>	Carátula de secciones a colores Resto: blanco y negro	Formal
<i>Expreso</i>	Tabloide	32	<i>El Suplemento</i>	Carátula a colores Predomina: azul Resto: blanco y negro	Formal
<i>La República</i>	Tabloide	32	<i>De las Estrellas</i> <i>Dominical</i>	Carátula a colores Predomina: rojo Resto: blanco y negro	Formal
<i>Ojo</i>	Tabloide	32	<i>DivertiOJO</i> <i>H-OJO-gar</i>	Carátula a colores Predomina: verde Resto: blanco y negro	Popular (jerga)
<i>La Nación</i>	Tabloide	24		Carátula: rojo y negro Resto: blanco y negro	Formal

Elaboración propia.

**Cuadro 4**  
**CARACTERÍSTICAS DEL CONTENIDO DE LOS**  
**DIARIOS DEL SEGMENTO ESTUDIADO**

<b>Periódico</b>	<b>Definición</b>	<b>Avisaje</b>	<b>Secciones</b>	<b>Orientación</b>
<i>El comercio</i>	"El decano de los diarios"	Alta (diversa)	A: Local B: Internacional C: Cultural D: Metropolitana Sólo domingos: E: Hogar F: Economía G: Joven	Informativa
<i>Expreso</i>	Serio	Alta (diversa)	2-11: política 6 y 10: locales 12-13: regional 14-16: espectáculos 17-20: deportes 21-25: exterior 26-30: economía 30-32 opinión/ editorial	Informativa
<i>La República</i>	Socialista Serio	Alta (diversa)	2-6: política 7-15: local/nacional 16-17: especial 18-19: opinión 20-22: internacional 26-32: deportes	Informativa
<i>Ojo</i>	"El decano de los diarios chicha"	Regular (diversa)	2-7: actualidad/ locales 8-9: internacional 10-12: nacional 15-18: deportes 19-25: espectáculos 26-32: variedades	Entretenimiento
<i>La Nación</i>	Político	Poca (espectáculos)	2-10: actualidad/ opinión 12-13: internacional 14-15: especiales 16-19: espectáculo/ variedades 20-24: deportes	Informativa

Elaboración propia.



por los diarios anteriores, es considerado completo y serio y es el tercer diario más leído<sup>51</sup>. Le interesa tener presencia a nivel nacional.

### *La Nación*

No tiene mayor presencia en el segmento analizado. Su inclusión en este grupo responde a su forma de presentar la información.

### *Ojo*

Es mayormente un diario de entretenimiento y se considera el "decano de los diarios chicha". En opinión del público<sup>61</sup> es un diario sensacionalista. Es el segundo diario más recordado —la recordación aumenta mientras desciende la clase social—.

## 6. Conclusiones

El análisis desarrollado en este artículo permite concluir que de las cinco fuerzas competitivas, las más relevantes para el segmento estudiado son las altas barreras al ingreso de nuevos diarios, principalmente por los elevados niveles de inversión y el *know how* requeridos; la perma-

nente posibilidad de sustitución ejercida por la televisión y la radio; y el poder de negociación de los clientes, ejercido por los agentes de distribución y los anunciantes.

La rivalidad no es muy alta debido a que cada diario ha obtenido un "posicionamiento" reflejado en la fidelidad del lector con el cual ha logrado afinidad. No obstante, dado que el número de lectores no se incrementa necesariamente con la aparición de un diario, sería interesante considerar la reacción que produciría la participación de un nuevo ingresante que superara las barreras existentes y presentara una propuesta integral y novedosa, puesto que obligaría a los diarios existentes a realizar esfuerzos de innovación y de promoción para no perder su público prácticamente "cautivo".

La presión que ejercen los proveedores, es decir los agentes de noticias y los dueños de los insumos, es limitada por el abanico de posibilidades abiertas.

En general, se puede afirmar que son dos los aspectos sobre los cuales los diarios analizados han desarrollado sus ventajas competitivas: las barreras creadas y el "posicionamiento" logrado.

<sup>51</sup> *Ibid.*

<sup>61</sup> *Ibid.*