

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico Empresarial del Diario Trome

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

César Luis Vela Lostaunau

Emilio Javier Vizcarra Medina

Héctor Augusto Madrid Zamora

Oscar Edgardo Díaz De La Torre

Asesor: Alfredo Graham Rojas

Surco, Mayo 2015

Resumen ejecutivo

Trome se dedica principalmente a la generación de contenidos periodísticos orientados al público del sector popular; posee una credibilidad conseguida a través de los años y es el diario de mayor circulación en el país; además forma parte del portafolio de diarios del Grupo El Comercio.

Actualmente compete en la industria de medios de comunicación, teniendo como rubros principales la inversión publicitaria y presencia en prensa escrita. El Plan Estratégico para Trome ha tomado como horizonte el año 2024, en éste se establecen los objetivos y estrategias requeridas para alcanzar el liderazgo como un diario de generación de contenidos informativos para el sector popular en el país.

En la investigación se están planteando 7 objetivos de largo plazo y 24 objetivos de corto plazo, los cuales tienen por objetivo cumplir la visión propuesta para Trome; para ello se han planteado 9 estrategias retenidas y 8 estrategias de contingencia. La implementación de este plan estratégico busca que Trome se convierta en líder en los sectores en donde la competencia lo supera actualmente y establezca operaciones en un ambiente multimedia para maximizar el alcance de la comunicación.

El presente plan estratégico ha sido desarrollado empleando el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico de D'Alessio (2008), en el cual se ha desarrollado un análisis interno y externo, y como resultado se ha identificado que existe una oportunidad para la versión digital de Trome para crecer ofreciendo contenido multimedia, asimismo el crecimiento cada vez menos concentrado en Lima, hace importante orientar esfuerzos al crecimiento en provincias aplicando estrategias que apunten al desarrollo de productos y la diferenciación para sostener y mejorar el posicionamiento de Trome, llegando a ser el líder en ventas y lectoría en Lima y provincias, y aumentando su participación dentro del sector digital.

Abstract

Trome is mainly engaged in the generation of news content aimed at the popular public sector; It has a credibility achieved through the years and is the largest newspaper in the country; also part of the Group's portfolio of daily El Comercio.

Currently competes in the media industry, with the main items advertising investment and presence in print media. The Strategic Plan has taken Trome horizon 2024, in this one the objectives and strategies required to achieve leadership as daily news content generations for the popular sector in the country are set.

In research they are considering long-term objectives 7 and 24 short-term objectives, which aim to fulfill the vision proposed Trome; This has been raised nine retained strategies and 8 contingency strategies. The implementation of this strategic plan Trome seeks to become a leader in sectors where competition it currently exceeds and set operations in a multimedia environment to maximize communication range.

This strategic plan has been developed using the sequential model of the Strategic Process D'Alessio (2008), which has developed an internal and external analysis, and as a result has identified that there is an opportunity for the digital version of Trome to grow by offering multimedia content, growth also increasingly concentrated in Lima, made important efforts to target growth in provinces implementing strategies aimed at product development and differentiation to sustain and improve the positioning of Trome, becoming the leader in sales and readership in Lima and provinces, and increasing their participation in the digital sector.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	viii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de la Empresa.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	5
2.1 Antecedentes.....	5
2.2 Visión.....	5
2.3 Misión.....	5
2.4 Valores.....	6
2.5 Código de Ética.....	6
2.6 Conclusiones.....	7
Capítulo III: Evaluación Externa.....	8
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	8
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	8
3.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	10
3.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	12
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	15
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	17
3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	19
3.3 La Organización y sus Competidores.....	20
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	20
3.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	21

3.3.3 Amenaza de los sustitutos	21
3.3.4 Amenaza de los entrantes	22
3.3.5 Rivalidad de los competidores	23
3.4. La Organización y sus Referentes.....	24
3.5 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR)	24
3.6 Conclusiones	26
Capítulo IV: Evaluación Interna	27
4.1 Análisis Interno (AMOFHIT)	27
4.1.1 Administración y gerencia (A)	27
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	28
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	30
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	32
4.1.5 Recursos humanos (H)	34
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	34
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	35
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	36
4.3 Conclusiones	36
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo	38
5.1 Intereses de Trome	38
5.2 Matriz de Intereses de la Organización.....	40
5.3 Objetivos a Largo Plazo	40
5.4 Conclusiones	42
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	43
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	43
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	45

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	47
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	49
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	51
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	52
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	53
6.8 Matriz Rumelt (MR)	53
6.9 Matriz de Ética (ME)	53
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	58
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo	59
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	59
6.13 Conclusiones	61
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	62
7.1 Objetivos a Corto Plazo	62
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo	67
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	69
7.4 Estructura de la Empresa.....	70
7.5 Medio Ambiente y Ecología, y Responsabilidad Social.....	71
7.6 Recursos Humanos y Motivación	72
7.7 Gestión del Cambio.....	73
7.8 Conclusiones	74
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	76
8.1 Perspectivas de Control.....	76
8.1.1 Aprendizaje interno	76
8.1.2 Procesos.....	77
8.1.3 Clientes.....	77

8.1.4 Financiera.....	77
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	78
8.3 Conclusiones.....	78
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	80
9.1 Conclusiones Finales	80
9.2 Recomendaciones Finales.....	81
9.3 Futuro de Trome	82
Referencias.....	84



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	19
Tabla 2. <i>Matriz de Perfil Competitivo (PC)</i>	25
Tabla 3. <i>Matriz de Perfil Referencial (PR)</i>	26
Tabla 4. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	37
Tabla 5. <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	40
Tabla 6. <i>Matriz FODA Prensa Popular SAC</i>	44
Tabla 7. <i>Datos para elaboración de Matriz BCG</i>	47
Tabla 8. <i>Matriz de Decisión</i>	54
Tabla 9. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico</i>	55
Tabla 10. <i>Matriz de Rumelt</i>	56
Tabla 11. <i>Matriz Ética</i>	57
Tabla 12. <i>Matriz de Estrategia vs OLP</i>	60
Tabla 13. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	61
Tabla 14. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	68
Tabla 15. <i>Estrategias y Políticas</i>	70
Tabla 16. <i>Tablero de Control Integrado</i>	79

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico	xii
<i>Figura 1.</i>	Distribución de la circulación de diarios a nivel nacional.	3
<i>Figura 2.</i>	Circulación del segmento popular a nivel nacional y principales ciudades.....	3
<i>Figura 3.</i>	Distribución de visitantes únicos a nivel nacional 2013.	4
<i>Figura 4.</i>	Producto Bruto Interno.....	11
<i>Figura 5.</i>	Número de ejemplares diarios vendidos	12
<i>Figura 6.</i>	Crecimiento de la clase media a nivel mundial.....	13
<i>Figura 7.</i>	Evolución de la tasa de desempleo.....	13
<i>Figura 8.</i>	Evolución de la incidencia de pobreza total.....	14
<i>Figura 9.</i>	Mapa de casos activos y latentes por departamento y por tipo de conflicto	15
<i>Figura 10.</i>	Evolutivo de TIC en el hogar.	16
<i>Figura 11.</i>	Perfil de la audiencia onlines en el Perú	17
<i>Figura 12.</i>	Segmento y participación de venta neta de diarios a nivel nacional.....	23
<i>Figura 13.</i>	Organigrama de Prensa Popular	27
<i>Figura 14.</i>	Evolución de Circulación y Lectoría de Trome	30
<i>Figura 15.</i>	Resultados de EBITDA del 2010 al 2014	32
<i>Figura 16.</i>	Resultados de Publicidad del 2010 al 2014.....	33
<i>Figura 17.</i>	Resultados de Ingresos del 2010 al 2014	33
<i>Figura 18.</i>	Posición estratégica externa	45
<i>Figura 19.</i>	Posición Estratégica Interna.....	45
<i>Figura 20.</i>	Cálculos para la matriz.....	45
<i>Figura 21.</i>	Matriz PEYEA.	46
<i>Figura 22.</i>	Matriz BCG.....	48
<i>Figura 23.</i>	Matriz IE	50

Figura 24. Matriz GE..... 51

Figura 25. Organigrama Propuesto de Trome 75



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico cuenta con un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas, (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

El modelo comienza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de

Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

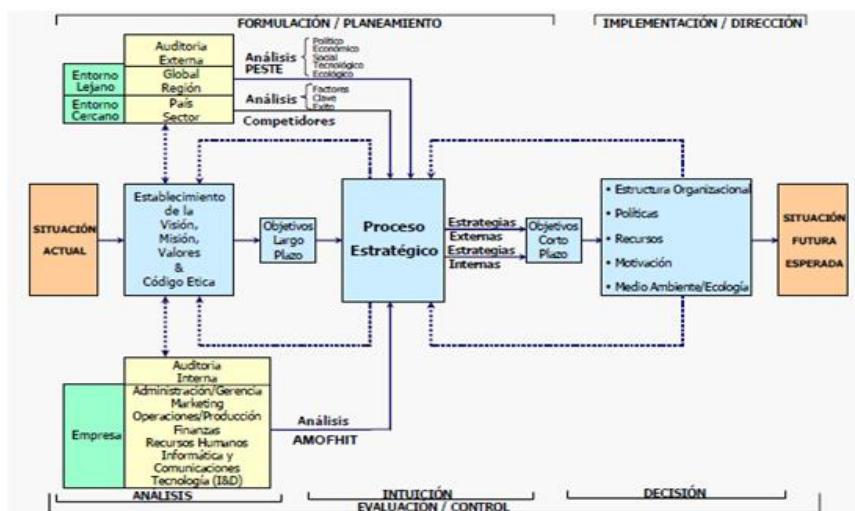


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” por F.A.D’Alessio. 2008. México D.F.: Pearson.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el

análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de Prensa Popular S.A.C.

1.1 Situación General

Trome se fundó el 3 de Mayo de 2001, dedicándose principalmente a la generación de contenidos periodísticos orientados al público del sector popular; posee amplia credibilidad en prensa escrita conseguida a través de los años y es el diario de mayor circulación en el país. Pertenece además al portafolio de diarios Prensa Popular, empresa subsidiaria del Grupo El Comercio, quien cuenta con el 49.30% de venta de diarios a nivel nacional, de los cuales el diario Trome aporta el 30%.

Desarrolla en el mercado, productos y servicios de primera calidad para beneficio de todos los involucrados: clientes, lectores y anunciantes. Compite en la industria de medios de comunicación, teniendo como rubros principales la inversión publicitaria y presencia en prensa escrita donde se puede evaluar su participación de mercado.

En el sector existen otros cuatro grupos empresariales a nivel nacional, que desarrollan el mismo tipo de negocio referido a diarios y que servirán como marco de referencia en la elaboración del presente Plan Estratégico, estos son:

- Erensa (Diarios: Ojo, Correo, Ajá, El Bocón)
- Grupo La República (Diarios: El Popular, Líbero, La República)
- Grupo Montecristo (Diarios: Todo Sport, La Razón, El Men, El Chino)
- Corporación Universal (Diarios: Exitosa y La Karibeña)

Este último grupo, ingresó en 2014 al mercado de diarios impresos y pertenece a la familia Capuñay, quienes vienen erigiendo un importante grupo de comunicaciones en el país y ya cuentan con radios, diarios e incursionarían además en televisión en el 2018 (Taipe, 2014); ambos productos compiten con diversos diarios en distintos segmentos.

El portafolio de diarios Prensa Popular está compuesto por cinco productos, los cuales compiten en diferentes segmentos según su línea editorial y el público objetivo al que se dirigen. A continuación se detallan brevemente:

- Trome: Líder indiscutible en el segmento popular y el de mayor circulación a nivel nacional, en formato tabloide de 24 a 32 páginas, a un precio de S/.0.50 de lunes a domingo.
- Perú 21: Diario con contenido actual y político de mayor circulación en Lima, en formato tabloide de 24 a 32 páginas, a S/.0.70 de lunes a domingo. Compite dentro del segmento de diarios serios.
- Depor: Enfocado a jóvenes lectores entre 14 y 25 años de edad; ha llegado a consolidarse como el mejor vendido y el más leído del segmento de diarios deportivos, con 24 páginas y precio de S/.0.50 a nivel nacional.
- Gestión: Especializado en economía y negocios, con 32 páginas de lunes a viernes y precio de S/.1.50.
- Publimetro: Diario global gratuito lanzado en 2011 y que se imprime en 32 países, enfocado al lector moderno, entre 15 y 45 años.

Al 2014, en el mercado de diarios se pueden identificar los siguientes tres grandes segmentos: (a) serios; (b) populares; (c) deportivos, los cuales se dirigen a un público objetivo distinto. De acuerdo con KMPG, en el año 2000 el segmento de diarios populares representaba el solo 35% de la circulación de diarios a nivel nacional, hoy en día este segmento representa más del 65% tal como muestra la Figura 1. Este fenómeno fue impulsado en gran medida por el vertiginoso crecimiento de Trome desde su aparición en 2001. Dada la relevancia del segmento, el presente planeamiento estratégico se enfocara exclusivamente en dicho diario.

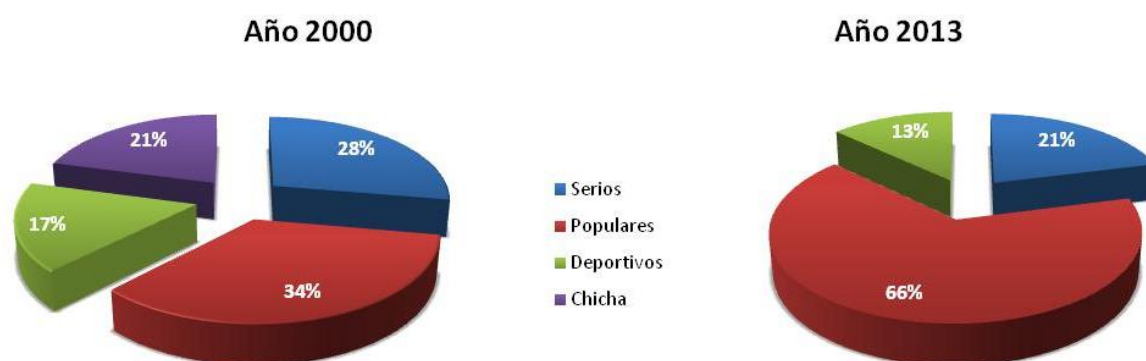


Figura 1. Distribución de la circulación de diarios a nivel nacional.

El diario Trome es líder en circulación a nivel nacional en el segmento de diarios populares, liderazgo que se sustenta principalmente en su buen desempeño en la ciudad de Lima y el alcance que ha llegado a tener en algunas ciudades de provincias como se puede observar en la Figura 2.

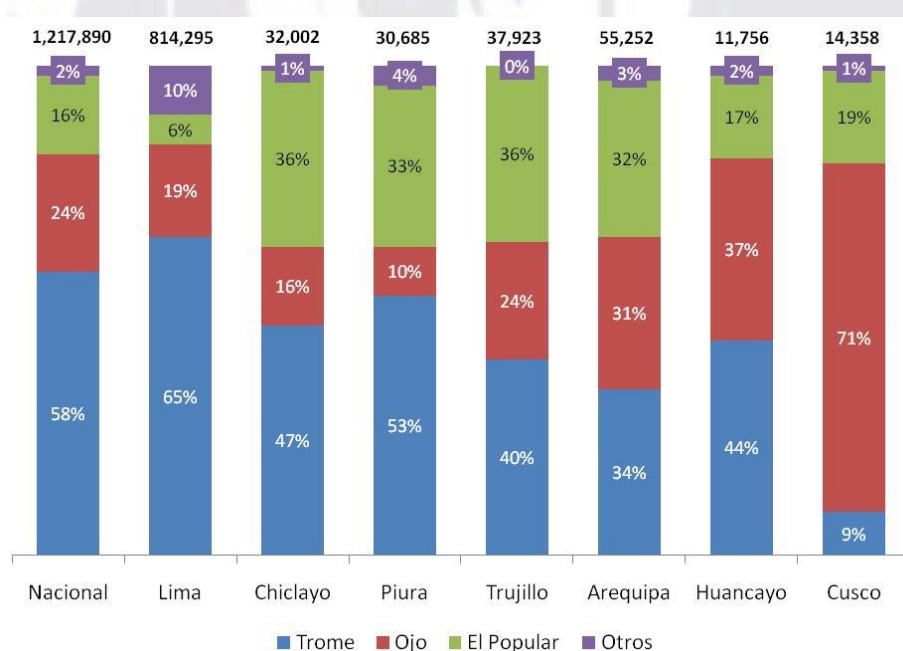


Figura 2. Circulación del segmento popular a nivel nacional y principales ciudades.

Por otro lado, el mercado de diarios digitales en Perú también viene creciendo, impulsado por el crecimiento de la clase media y el mayor acceso a la tecnología de la población en general, mediante el uso de *gadgets*. Contrariamente a lo que se podría pensar, el crecimiento de los diarios digitales no ha afectado negativamente a las versiones impresas. El

segmento de diarios populares no es ajeno a esta tendencia y una muestra de ello es el crecimiento de 34% en el número de visitantes únicos que muestra la versión digital de Trome con respecto al año anterior. La Figura 3 muestra la distribución de visitantes únicos a nivel nacional por segmento.

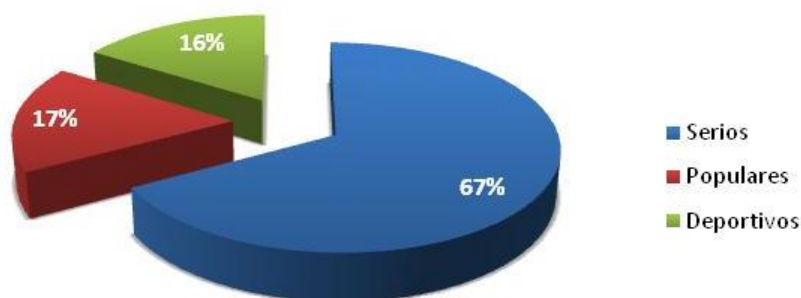


Figura 3. Distribución de visitantes únicos a nivel nacional 2013.

1.2 Conclusiones

- El desarrollo del segmento de diarios populares digitales en Perú en el que participa el diario Trome, es aún incipiente comparándolo con el desarrollo mostrado en las versiones impresas.
- Se tiene una ventaja competitiva respecto a los demás grupos editoriales, ya que Trome pertenece al Grupo El Comercio, lo cual permite que en una fracción importante de sus costos operativos se apliquen economías de escala.
- Trome no cuenta con una estrategia multiplataforma de generación de contenidos para el mercado de las comunicaciones.
- Pese al liderazgo de Trome, existe una brecha importante entre el desempeño que muestra en Lima con respecto a las principales ciudades de provincias.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

El crecimiento acelerado del país en los últimos diez años generó oportunidades incrementando el nivel de vida de la población, favoreciendo la reducción de pobreza, el desarrollo empresarial y el acceso a la cultura. En este contexto, la industria de contenidos se convirtió en un pilar importante, impulsada por la expansión en las telecomunicaciones y la influencia de las tecnologías de información (TIC).

En Perú se vive una etapa expansiva en la prensa escrita, destacando altos niveles de lectoría que alcanzan el 85% de la población y la circulación de diarios populares que representan el 64% (SEPP, 2013); pero estos logros no serán suficientes para abordar los retos a largo plazo de las empresas periodísticas y mantener la vigencia de diarios en papel.

Los desafíos estarán enfocados en atender los nuevos hábitos de consumo del lector, quienes son más digitales, más sociales y más móviles, lo que a su vez ha transformado las reglas de consumo, pues se demandará mayor rapidez, nuevas herramientas para gestionar la información y acceso local de los contenidos globales (SEPP, 2013).

2.2 Visión

Para el 2024, ser reconocido como el principal diario de generación de contenidos informativos, educativos y de entretenimiento para el sector popular en el país, empleando diversas plataformas de difusión, impulsando el acceso a la cultura y valores entre las familias peruanas.

2.3 Misión

Elaborar contenidos periodísticos de alta calidad, veraces y objetivos mediante un adecuado entendimiento del perfil y necesidades del consumidor; las tendencias del mercado y las nuevas oportunidades que brinda la tecnología; llegando a todas las regiones del país gracias a un eficiente sistema de distribución y capacitación de agentes, incrementando

circulación y lectoría en los diferentes sectores en los que compite: popular, serio y deportivo. Buscando la activa participación del recurso humano, brindando herramientas y óptimas condiciones de trabajo, formando equipos de alto rendimiento que contribuyan con los valores, cultura y educación del pueblo peruano.

2.4 Valores

Compromiso: con el pueblo peruano, desarrollando productos y servicios con mayor valor agregado.

Proactividad: inculcar y desarrollar iniciativa y autonomía en los trabajadores para generar servicios y contenidos tanto para clientes internos como externos.

Innovación: buscar necesidades no cubiertas y desarrollar creativamente productos y servicios de alta calidad.

Búsqueda de la excelencia: brindar el mejor esfuerzo y desarrollar mejores prácticas para alcanzar altos estándares de desempeño de manera sostenida.

Independencia: ejecutar operaciones y toma de decisiones con libertad y autonomía, sin intervención externa.

Veracidad: siempre estar alineados con la verdad de los hechos.

Objetividad: poseer línea editorial definida y transparente, sin conflicto de intereses.

Respeto: consideración a la dignidad de las personas y sus derechos, sin mediar raza, religión, sexo y nivel socioeconómico.

Vocación de servicio: disposición para colaborar con los demás y con la sociedad.

2.5 Código de Ética

Con los trabajadores: deben recibir un trato justo, brindarles un buen ambiente de trabajo, respetar el horario laboral y beneficios sociales. Deben orientarse a la calidad de contenidos, cumpliendo con las políticas y lineamientos de la empresa.

Con los lectores: brindar productos y servicios con contenidos de calidad para satisfacer las necesidades de información periodística.

Con los proveedores: establecer lazos estratégicos para crecer sostenidamente manteniendo una conducta ética y respetando los acuerdos comerciales.

Con la comunidad: promover su desarrollo brindando contenidos veraces, objetivos y amenos, con un comportamiento responsable y respetuoso.

Con el medio ambiente: preservar y cuidar los recursos, haciendo uso eficiente y eficaz de los mismos.

2.6 Conclusiones

- Los puntos que se han abordado en este capítulo son componentes claves para enunciar y desarrollar los objetivos de largo plazo.
- La visión plantea que Trome llegue a todos los rincones del país, aprovechando las oportunidades del sector. Un planteamiento retador que muestra la capacidad y confianza en lograr los objetivos y alcanzar las metas; permitiendo que al 2024 el gran porcentaje de peruanos agrupados en las clases emergentes, tengan acceso a contenidos de calidad y de alto valor educativo y cultural.
- La misión observa la participación de varios agentes para alcanzar el objetivo de crecimiento en circulación y lectoría; que a su vez, con diversas iniciativas se logrará cumplir con la visión planteada.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis del Entorno PESTE

El desarrollo histórico de la sociedad ha plasmado ideas fundamentales en algún tipo de testimonio o evidencia que ha permitido apreciar su forma de vida, las relaciones de poder, diferentes discursos y conflictos por el cual transcurrieron los hombres en las relaciones sociales que establecieron entre sí (Moran & Aguirre, 2008). Por ello la prensa escrita alcanza tanta importancia e influencia hoy en día, y es por ello que siempre está condicionada a las fuerzas que actúan en la sociedad y afectan a las instituciones, en esta sección se analizarán las amenazas y oportunidades que presentan dichas fuerzas.

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Perú atraviesa un periodo de estabilidad política que lo vuelve un mercado atractivo para inversionistas importantes, contribuyendo al crecimiento y desarrollo del país. Dicha estabilidad, favorece el incremento de la oferta y la demanda de productos y servicios a nivel nacional, fortaleciendo y posicionando al país como un importante mercado de bienes y servicios, en el cual destacan la oferta gastronómica, turística y cultural hacia el mundo.

En julio de 2012 fue publicada la ley 29904, denominada ley de promoción de la banda ancha y construcción de la red dorsal nacional de fibra óptica, cuyo objeto es: impulsar el desarrollo, utilización y masificación de la banda ancha a nivel nacional, promoviendo el despliegue de infraestructura, servicios, contenidos, aplicaciones y habilidades digitales, como medio que favorece y facilita la inclusión social, el desarrollo socioeconómico, la competitividad, la seguridad del país y la transformación organizacional hacia una sociedad de la información y el conocimiento. Adicionalmente el artículo dos de la ley indica que el Estado promueve la banda ancha y su aprovechamiento por parte de toda persona como medio que coadyuva al efectivo ejercicio de sus derechos a la educación, salud y trabajo, y a sus

libertades de información, expresión, opinión, empresa y comercio, reconocidos constitucionalmente. (ONAGI, 2012)

En diciembre de 2013, el ministerio de transportes y comunicaciones informó que el consorcio TV Azteca – Tendai de México se adjudicó la buena pro del proyecto red dorsal de fibra óptica, el cual permitirá el despliegue y operación de más de 13,000 kilómetros conectando así a Lima con veintidós capitales de región y 180 capitales de provincia. La última entrega de este proyecto será a fines de 2015, se estima una inversión 323 millones de dólares, dicho proyecto impactará positivamente en la población ya que permitirá que tengan acceso a información y los beneficios sociales y educativos que esto conlleva.

Si se habla del impuesto general a las ventas (IGV), es un impuesto fijado por el gobierno que se impone a aquel que hace la compra; sin embargo, el agente económico que soportará dicha carga se determinará de acuerdo a las condiciones del mercado; en otras palabras, estará relacionado a las condiciones de la oferta y la demanda, por lo tanto para definir las implicancias en la fijación o modificación de un impuesto determinado se debe tener en cuenta a que curva afecta esta medida, oferta o demanda; hacia donde se desplazaría dicha curva, y cuál será el nuevo equilibrio del mercado.

La elasticidad relativa de la oferta y la demanda, será un factor determinante para definir como se reparte esta carga entre compradores y vendedores. Si la demanda es inelástica y la oferta elástica, el vendedor podría incrementar precios y trasladará esa carga fiscal a los compradores, de esta manera no afectará sus ingresos. De otro lado, cuando la demanda es elástica y la oferta inelástica, el impuesto recaerá en mayor medida sobre el vendedor ya que si decidiera trasladarlo a los compradores incrementando el precio, estos disminuirán el consumo o se abstendrán de hacerlo, afectando los ingresos del vendedor (Chávez M, 2013). En el caso de Trome, el precio de venta al público incluye el IGV.

Durante el 2013, en una operación empresarial legal se concretó la asociación del Grupo El Comercio con el Grupo Epensa, luego de que el Grupo La República también intentara comprar al Grupo Epensa en una negociación que no llegó a buen puerto. A raíz de dicha asociación, el Grupo La República buscó generar controversia al indicar que esto ponía en peligro la libertad de expresión por generar una concentración de medios.

Sobre esta asociación, también se pronunció el presidente Ollanta Humala, mostrando su disconformidad con la misma e insinuó la posibilidad de que se promueva una ley que regule los medios de comunicación. Posteriormente, en enero de 2014 el Ministro de Justicia Daniel Figallo, indicó que el poder ejecutivo no prepararía ninguna ley al respecto, sin embargo en febrero de 2014, el congresista Manuel Dammert llevo a cabo una audiencia pública denominada “pluralismo y concentración de medios de comunicación y su relación con la democracia”, en el cual se habría discutido también una posible regulación sobre los contenidos de los medios de comunicación. Sobre estos hechos, la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP) se pronunció instando al gobierno del Perú a no interferir en un diferendo de medios, ya que a su entender cuando el gobierno y el congreso intervienen para promulgar una ley en este sentido, los perjudicados son el público y la libertad de expresión.

Una oportunidad es la ley 29904 de promoción de la banda ancha y la construcción de red dorsal nacional de fibra óptica, las amenazas son la promulgación de leyes que regulen los contenidos informativos y de opinión de los medios de comunicación y la percepción de concentración de medios por parte de la población.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Ministerio de Economía y Finanzas es la institución del Estado responsable de establecer los lineamientos financieros y regular las políticas macro económicas del país a través del Marco Macroeconómico Multianual. El Perú se encuentra dentro del grupo de países con modelo de economía de mercados impulsado gracias al periodo de crecimiento,

uno de los más destacados en la región y considerado como un país atractivo con mucho potencial para invertir según Otiniano (2012).

Las cifras económicas obtenidas del portal de INEI muestran que el PBI continúa con una tendencia positiva a pesar del retroceso mostrado los últimos dos años, el número de proyectos de inversión comprometidos, el déficit de infraestructura y el crecimiento de la clase media, auguran un desempeño positivo en el PBI de las próximas décadas, lo cual revertiría el descenso leve de los años previos, razón que no desmerece el importante avance mostrado durante más de diez años, tal como se aprecia en la Figura 4.

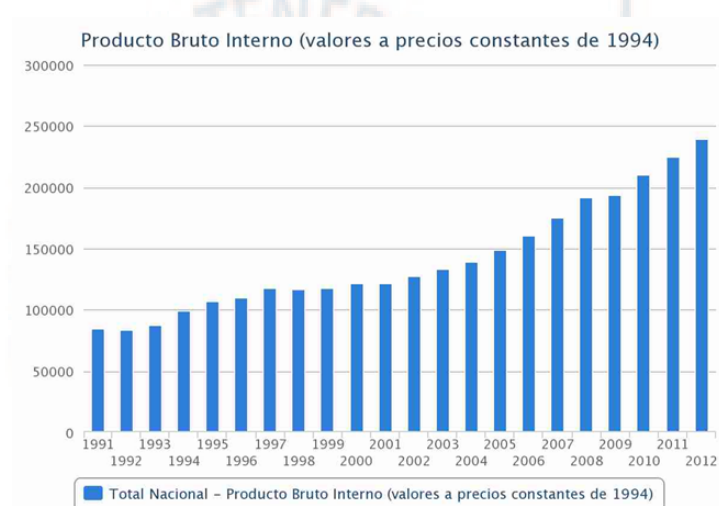


Figura 4. Producto Bruto Interno. Tomado de “Series Nacionales” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

El gran momento de auge económico que vive el país facilita el desarrollo de proyectos de inversión de capitales nacionales y extranjeros, eleva la calidad de vida de la población y promueve el incremento de los ingresos medios, generando hábitos de consumo adicionales, aprovechados por los diferentes sectores económicos y el sistema financiero para proyectar tasas de crecimiento acordes con las expectativas de la población y las nuevas demandas.

En cuanto al mercado de diarios, el buen desempeño de la economía en los últimos años se puede traducir en el incremento del número de ejemplares vendidos tanto en tanto en

Lima como en provincias tal como se muestra en la Figura 5. Comparando el primer semestre de 2007 versus el primer semestre de 2012, en Lima se observa un crecimiento de 40% en el número de ejemplares vendidos por día, mientras que en Provincias se registra un incremento de 85%. Sin embargo aún se observa una baja penetración en el mercado de Provincias si lo comparamos con Lima, esto puede resultar atractivo para el ingreso de nuevos competidores en el mercado, como es el caso de Corporación Universal, propiedad de la familia Capuñay, quienes en 2014 incursionaron en el mercado.

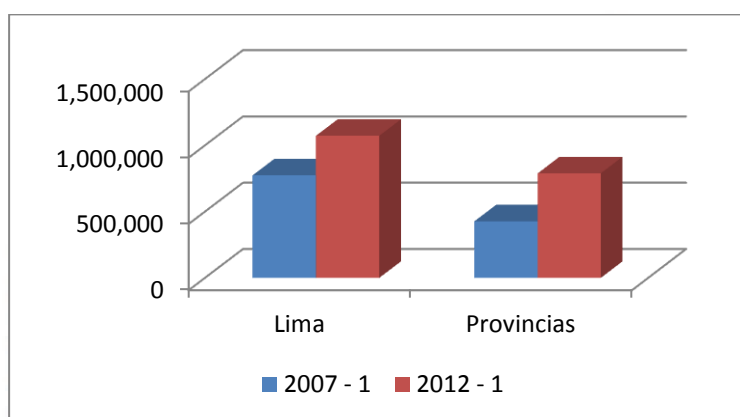


Figura 5. Número de ejemplares diarios vendidos. Tomado de “Crecimiento de la Prensa” por Maria Elena Otiniano, 2013. Recuperado de http://sepp.pe/wp-content/uploads/Maria-Elena-Otiniano_SEPP.pdf

Las oportunidades son el crecimiento del número de ejemplares escritos vendidos tanto en Lima como en Provincias, la baja penetración en Provincias, mientras que la amenaza es el ingreso de nuevos competidores.

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

A nivel mundial la clase media viene creciendo rápidamente, y se proyecta que para el año 2025, serán aproximadamente 5,100 millones de personas. Según datos elaborados por Ipsos (2012), entre el 2003 y el 2011 se incorporaron 1, 3 millones de habitantes a la clase media peruana según puede apreciarse en la Figura 6.

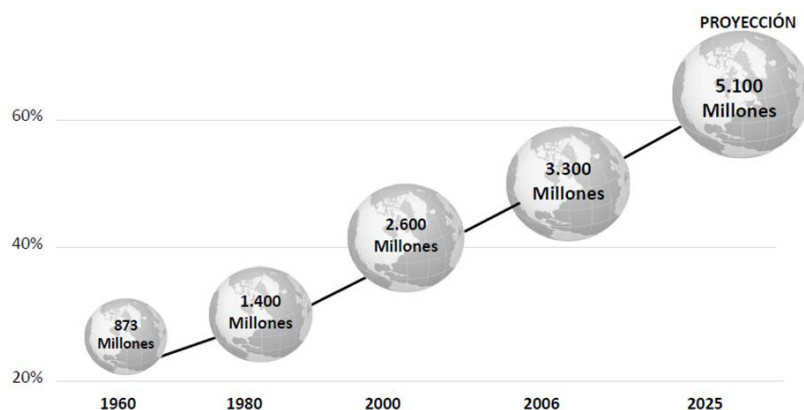


Figura 6. Crecimiento de la clase media a nivel mundial. Tomado de “Crecimiento de la Prensa” por Maria Elena Otiniano, 2013. Recuperado de http://sepp.pe/wp-content/uploads/Maria-Elena-Otiniano_SEPP.pdf

De acuerdo con las actuales condiciones y la estabilidad económica que se vive en el país, la tasa de desempleo ha ido reduciéndose sostenidamente en los últimos años, permitiendo que una fracción importante de personas salga de la pobreza extrema y aspire a mejores condiciones sociales y humanas. En la Figura 7 se observan las variaciones de la tasa de desempleo con un alto índice en el año 2004 y su mejor indicador en el 2012, gracias al crecimiento económico que vive el país y la estructura económica vigente.



Figura 7. Evolución de la tasa de desempleo. Tomado de “Evolución de la tasa de desempleo en el Perú” por Elena Milla, 2013. Recuperado de <http://www.rankia.pe/respuestas/1726814/fotos/104864>

De acuerdo a información de INEI (2013) y, si se toma en cuenta el periodo de tiempo comprendido entre los años 2007 al 2012, el índice de pobreza rural pasó de 74% a 53% aproximadamente; para el 2011, el índice fue cercano a 56,1%, tal como se puede observar en la Figura 8. Ello fue posible gracias al fortalecimiento económico del Perú, las políticas de

Estado para creación de empleo y el importante incremento de los flujos de inversión extranjera para grandes proyectos nacionales que generan movilidad del capital humano.

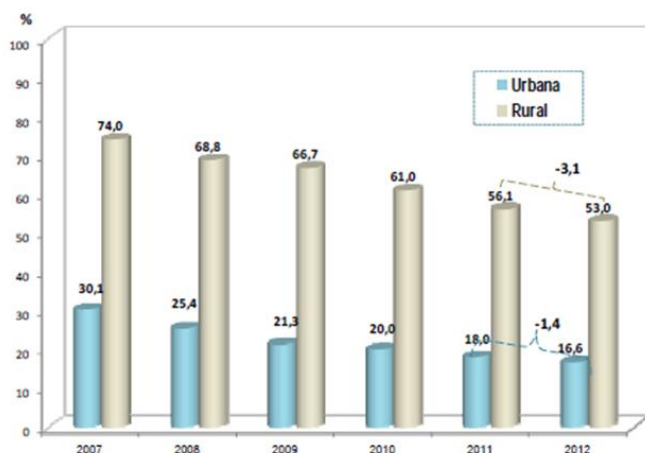


Figura 8. Evolución de la incidencia de la pobreza total. Tomado de “Evolución de la Pobreza Monetaria 2007 - 2012” por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2013.

Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza_informetecnico2013_1.pdf

La reducción de la tasa de analfabetismo, como parte de una estrategia social, ha ido decreciendo en el tiempo, en la población de quince años a más pasó de 10.7 en el año 2001 a 7.1 en el año 2011 (INEI, 2012); se puede considerar, mas no asegurar, que el aumento de dicha población viene acompañado por un crecimiento de los lectores. Esta condición genera interesantes perspectivas para la prensa escrita, al incorporar nuevos consumidores y a la vez, asumir el reto de la diferenciación basado en intereses y expectativas.

De otro lado, de acuerdo con el reporte de conflictos sociales del mes de agosto que publica la Defensoría del Pueblo y se observa en la Figura 9, existen 162 conflictos activos y 43 conflictos latentes. La mayor parte de estos conflictos se ubican en Apurímac (23), Ancash (22), y Puno (16), seguidos por los departamentos de Cusco (14), Junín, Ayacucho y Piura (13) y Cajamarca (12). Se entiende como conflicto social a un proceso complejo en el cual sectores de la sociedad, el Estado y las empresas perciben que sus intereses, objetivos, necesidades o valores son contradictorios y dicha contradicción puede derivar en violencia.

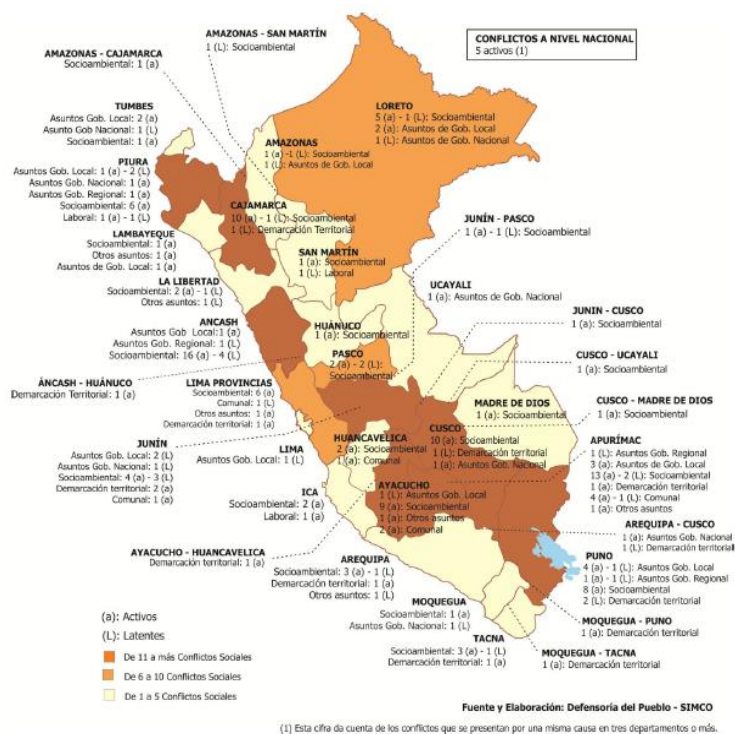


Figura 9. Mapa de casos activos y latentes por departamento y por tipo de conflicto. Tomado de “Reporte de Conflictos Sociales” por Defensoría del Pueblo 2014. Recuperado de <http://www.defensashia.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2014/Reporte--Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-126-Agosto-2014.pdf>

El Perú es un país con una gran diversidad cultural, la cual permite que los pueblos mantengan y desarrollen sus tradiciones, valores, prácticas, que se transmiten de generación en generación. Esta diversidad cultural es la que hace que en una región o ciudad existan temas de interés y problemas distintos a los que se presentan en otra de ellas. La diversidad del país está dada por diversos factores como la influencia de distintas culturas a lo largo del tiempo, la presencia de tres regiones geográficas y el acceso a la cultura, educación, etc.

Las oportunidades son el crecimiento de la clase media, la disminución en los índices de analfabetismo y pobreza. Las amenazas son la diversidad cultural y regionalismo, los conflictos sociales activos y latentes en distintas zonas del país.

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según Cabello (2013), señala que el 20% de los celulares en el Perú son *smartphones*; lo cual equivale a cuatro millones de terminales con acceso a *internet*, contenidos multimedia

y aplicaciones. Asimismo, según Ipsos (2013), la penetración de usuarios de teléfonos *smartphones* de acuerdo a la población total del Perú, presenta las siguientes cifras:

- Total Perú: 10%
- Total Perú Urbano: 13%
- Total Perú Urbano de 12 a 70 años: 17%

Otro dato importante brindado por Ipsos (2013) que no se puede dejar de mencionar, es que el 14% de hogares de Lima metropolitana cuenta con al menos una tablet y son dos los adultos que en promedio la utilizan. Del mismo modo, la penetración del servicio de *internet* pasó de 7% en el 2008 a 18% a fines del 2012.

De acuerdo a información de INEI (2012), durante los cinco últimos años y específicamente a partir del año 2012, se ha elevado considerablemente la penetración del consumo de productos tecnológicos en nueva categorías tales como computadoras, tablets, smartTVs, *smartphones* y servicios de *internet*. Lo cual ha sido posible gracias al lanzamiento de productos dirigidos al entretenimiento, al aumento del poder adquisitivo de los hogares, a las crecientes opciones de financiamiento y a la caída de precios en equipos tecnológicos. Esta tendencia se evidencia en el aumento de posesión de estos bienes y servicios en Lima y provincias, tal como se detalla en la Figura 10.

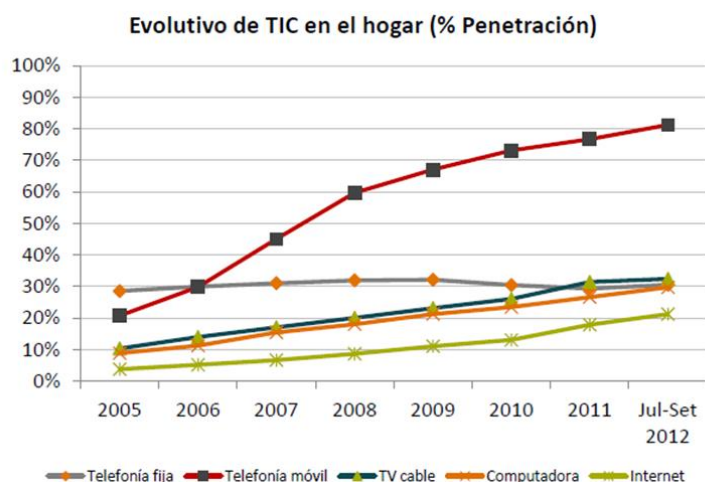


Figura 10. Evolutivo de TIC en el hogar. Tomado de "Mercado de dispositivos electrónicos" por Grupo El Comercio, 2013.

Según el reporte Futuro Digital Perú 2014, elaborado por la compañía de investigación de marketing online Comscore, el Perú concentró a cerca de 5,8 millones de usuarios de internet entre abril 2013 y abril 2014, lo que representa un 17% más que el mismo periodo del año anterior. El 56% de los usuarios son hombres y en cuanto a edades se refiere la mayor concentración de usuarios está en el rango de 15 a 24 años como se observa en la Figura 11.

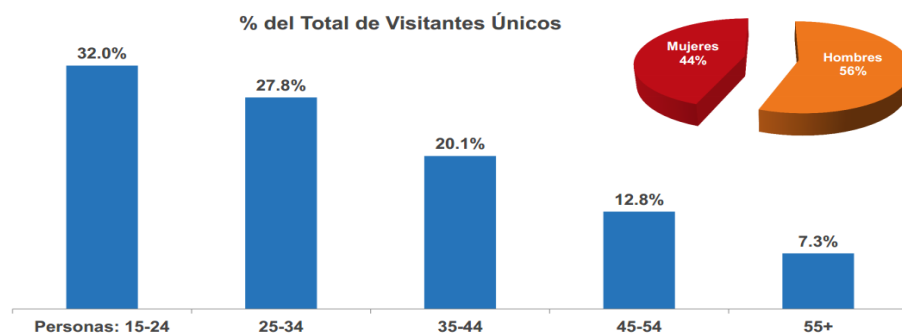


Figura 11. Perfil de la audiencia online en Perú. Futuro Digital Perú 2014, Tomado de “Futuro Digital Perú 2014” por Comscore. Recuperado de <http://www.comscore.com/esl/Insights/Press-Releases/2014/6/El-Reporte-Futuro-Digital-Peru-2014-de-comScore-ya-esta-Disponible-para-Descargar>

La proyección a futuro, debido a la mayor penetración de productos tecnológicos, son vetas de crecimiento para actividades de uso masivo como la banca móvil, el comercio electrónico y la publicidad en *internet*. Finalmente, según Ipsos (2012) el gasto en *internet* y telecomunicación móvil de los hogares limeños del NSE C que cuentan con estos servicios se elevó 10% entre el 2011 y el 2012. Por lo tanto, este mayor dinamismo constituye un reto para otras categorías que compiten por las preferencias del consumidor.

Una oportunidad es el crecimiento de 17% de usuarios de internet en el Perú.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Los desastres naturales globales durante el 2013 trajeron como consecuencia pérdidas económicas ascendentes a 15,000 millones de dólares (Ovando, 2014). Según Ban Ki-Moon (2013), secretario general de la ONU, dichas pérdidas están fuera de control y aunque los desastres naturales no puedan evitarse, corresponde invertir para prevenir. De acuerdo con Predes (2014) en el Perú los desastres naturales de mayor repercusión son las inundaciones,

los terremotos, las sequías y los huaycos; sin dejar de mencionar las erupciones volcánicas que puedan ocurrir.

El calentamiento global viene produciendo que los nevados se vuelvan simples montañas, lo cual incide en la generación del agua proveniente de los ríos formados de los glaciares, pudiendo afectar a futuro la continuidad de operación de las centrales hidroeléctricas. De acuerdo con Ovando (2014), actualmente los países se vienen preocupando más por la crisis económica, dejando de lado la crisis del medio ambiente a nivel mundial que vendrá a futuro. En Perú, el volumen de la superficie de glaciares que ya no existe, es igual a 7,000 millones de metros cúbicos de agua; lo cual, representa aproximadamente diez años de provisión de agua para Lima (Banco Mundial, 2008).

El 13 de Mayo del 2008, bajo la presidencia de Alán García Perez, se creó el Ministerio de Ambiente según decreto legislativo 1013 siendo uno de sus objetivos la conservación del ambiente, de modo tal que se propicie y asegure el uso sostenible, responsable, racional y ético de los recursos naturales y el medio que los sustenta; de este modo, el país empezó a alinearse con la tendencia mundial en su búsqueda por la preservación del medio ambiente y los recursos naturales. Se debe considerar que según Giraldo (2008), la Organización Internacional del Agua indicó que el año 2025, el Perú sería el único país latinoamericano en quedarse sin agua de forma permanente.

La conciencia ecológica se manifiesta con mayor fuerza en los últimos años, ya que los efectos de la contaminación ambiental afectan a ecosistemas enteros, siendo estos impactos más notorios en el interior del país, lo cual también es aprovechado por grupos políticos para impedir iniciativas empresariales de gran envergadura, siendo el caso de proyectos mineros, petrolíferos y gasíferos. La prensa tampoco es ajena a esta problemática dado que necesariamente debe informar de acontecimientos como movilizaciones, conflictos sociales y derrames de petróleo u otros contaminantes.

Una oportunidad es la toma de conciencia acerca del impacto ecológico y ambiental que se derivan del desarrollo de las actividades de la empresa. Las amenazas son los desastres naturales y la existencia de cambios climáticos y escasez de recursos.

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE contiene una lista de oportunidades para la empresa y una lista de amenazas. Lo ideal para la empresa sería aprovechar dichas oportunidades, evitando afrontar las amenazas. En la Tabla 1 se especifican las oportunidades y amenazas que presenta la empresa en relación con su entorno. Se tienen 11 factores de los cuales 6 son oportunidades y 5 corresponden a amenazas. Un peso cercano a 4.0 indica que la organización está respondiendo excelentemente a las oportunidades y amenazas y un peso cercano a 1.0 indica que la estrategia de la organización no está capitalizando para nada las oportunidades ni evitando las amenazas (D'Alessio 2008). El valor resultante de 2.79 muestra estar por encima del promedio; se observa una posición interna favorable; sin embargo, queda camino para afrontar de mejor manera las oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla 1 *Externos (EFE)*

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Crecimiento del número de ejemplares escritos vendidos tanto en Lima y Provincias	0.1	3	0.3
2	Crecimiento de la clase media	0.07	4	0.28
3	Disminución de los índices de analfabetismo y pobreza	0.07	3	0.21
4	Crecimiento de 17% de usuarios de internet en el Perú	0.1	2	0.2
5	Baja penetración de diarios en Provincias	0.1	3	0.3
6	Ley 29904 de promoción de la banda ancha y construcción de la red dorsal nacional de fibra óptica	0.1	2	0.2
		0.54		1.49
Amenazas				
1	Promulgación de leyes que regulen los contenidos informativos y de opinión de los medios de comunicación	0.1	4	0.4
2	Percepción de concentración de medios por parte de la población	0.09	4	0.36
3	Diversidad cultural y regionalismo	0.1	2	0.2
4	Conflictos sociales activos y latentes en distintas zonas del país	0.08	2	0.16
5	Ingreso de nuevos competidores	0.09	2	0.18
		0.46		1.3
Total		1		2.79

3.3 La Organización y sus Competidores

El análisis competitivo utilizando el modelo de cinco fuerzas de Porter fue direccionado a la industria de diarios en el Perú; mostrando como la interacción de la empresa con cada fuerza permite identificar los factores críticos de éxito, manteniendo una posición favorable. El modelo de Porter (2004) indica:

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Existen diversos proveedores que ofrecen los productos o servicios que los diarios necesitan para poder operar, por lo que se puede tener un alto poder de negociador con ellos, al no ser exclusivos. Asimismo, al pertenecer a un grupo editorial, es posible realizar integración vertical hacia atrás a fin de alcanzar mejores eficiencias gracias a las sinergias identificadas entre las empresas del grupo.

Por otro lado, sobre los principales insumos para producir un diario; dichos proveedores no son muchos en el mercado, por lo que su poder de negociación puede ser medianamente alto; teniendo en cuenta que la empresa al contar con sedes en diversas ciudades del país, la mayoría de los proveedores están ubicados en la ciudad de Lima o el extranjero como es el caso del papel que se utiliza; algunas de las principales plantas de papel vienen cerrando a nivel mundial con lo cual es más difícil conseguir dicho insumo con las características que se requieren; por lo tanto, los proyectos de ampliación de cobertura al interior del país pueden tomar mayor tiempo de lo previsto.

Si se habla de los canillitas cuentan con un gran poder de negociación ya que han formado diferentes sindicatos, dependiendo de la ciudad o región donde trabajen; lo que les permite exigir mejores condiciones de trabajo, comisiones de dinero u otro beneficio que pueden requerir.

Los factores críticos de éxito son la eficiencia de las cadenas logísticas, contar con un portafolio diversificado de proveedores locales y extranjeros e integrarse con proveedores estratégicos a fin de reforzar la cadena de valor.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

Existen agentes distribuidores asociados que se encargan de recibir y concentrar los diarios en mayor volumen y que ellos, a su vez los comercializan a través de los canillitas. Los agentes distribuidores son el canal necesario para llegar al usuario final, están ubicados estratégicamente en diferentes ciudades del país y actúan en muchos casos como capacitadores y financistas de los canillitas, ya sea con el objetivo de beneficiarse todos o solo algunos participantes de la cadena.

De cara al usuario final, el poder de negociación es relativamente bajo, debido a que el precio de venta final es fijo dependiendo del diario, eliminando toda posibilidad de negociar un descuento u oferta por el periódico, el negocio es vender en grandes cantidades a bajo costo y a diferentes compradores individuales según el sector y la ciudad al que está orientado el diario.

El factor crítico del éxito son los productos a medida para cada región del país.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

En este punto se identifica una gran amenaza de los sustitutos, ya que los contenidos de los diarios se pueden encontrar en diferentes medios de comunicación tales como la televisión, radio e *internet*; y en muchos casos, con mayor inmediatez, confiabilidad y con mayor cobertura a lo largo y ancho del territorio nacional; todos ofreciendo contenidos diversos, ya sea cultural, deportivo, económico, político, entretenimiento, etc.

Si se refiere a un sustituto del producto por otro de similares características, la amenaza sería medianamente alta, ya que existen servicios *online* de diarios a nivel nacional y mundial que harían prescindir del papel; los propios diarios de la empresa cuentan con un

website de información en vivo. Los periódicos no son indispensables en la vida diaria; sin embargo, forman parte de la vida de muchas personas; por lo tanto, es deber de los involucrados participar en la mejora continua de los contenidos que abarca el tema de veracidad, transparencia e informar de manera rápida a través de las diversas plataformas que posea el diario, adaptándose a los cambios del entorno.

Los factores críticos del éxito son la innovación constante de los contenidos y la capacidad de producción y abastecimiento.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

Sobre este punto, muchas veces depende de las barreras de entradas que existan en la industria; sin embargo, en el país son bajas, si se habla de una empresa o inversionistas privados que deseen experimentar con la producción de contenidos para diarios impresos, como por ejemplo la familia Capuñay, empresarios radiales, quienes en el último año han incursionado en la industria lanzando los diarios Exitosa y La Caribeña.

En la actualidad y con la tecnología vigente, la inversión en montar una redacción es relativamente baja; sin embargo, siempre se deben considerar los costos de impresión, distribución y comercialización los cuales pueden ser propios o brindados por terceros; asimismo, si existe un mercado con productos satisfactoriamente posicionados, se incurriría en grandes gastos de publicidad a fin de captar la atención de los lectores.

En este punto, es de suma importancia ofrecer en el mercado un producto impreso bajo los estándares específicos que posee el Grupo, que todas las páginas sean a *full* color, con una diagramación amigable para el lector y con notas bien redactadas soportadas con imágenes o fotografías en alta resolución que permitan al usuario imaginarse y adentrarse en la historia que se quiere contar.

Los factores críticos de éxito son la gestión eficiente de recursos, el enfoque en las preferencias del consumidor y la calidad redacción, impresión y diagramación de los productos.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

En un mercado donde existen productos muy bien posicionados, con grandes volúmenes de ventas y costos bajos es sumamente difícil competir; ya que ello da lugar a una guerra de precios, promociones y campañas de publicidad agresivas.

El tamaño de mercado de diarios impresos a nivel nacional en 2013 registró un promedio diario de 1,904,843 ejemplares vendidos, lo cual representa un 56% de crecimiento versus 2007 y 13% versus 2010 (SEPP, 2014). Como se mencionó anteriormente, el mercado contiene tres segmentos bien definidos: (a) populares, (b) serios, (c) deportivos.

El segmento de diarios populares, en el cual además de Trome participan Aja, El Popular y Ojo, registró en 2013 un promedio diario de 1,202,888 ejemplares vendidos, cifra que representa un incremento de 68% respecto a 2007 y 12% respecto a 2010 (SEPP, 2014). En la Figura 12 se podrá observar los segmentos existentes, quienes son los participantes y de qué tamaño es el mercado en el que compiten.

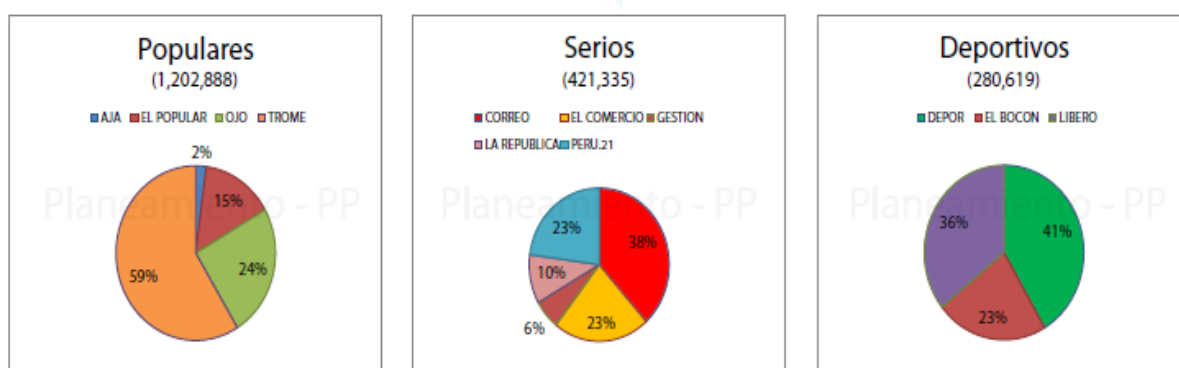


Figura 12. Segmentos y participación de venta neta de diarios a nivel nacional.

Es importante mencionar la cadena logística en la que participa Trome, desde la producción del diario hasta la distribución llegando al usuario final, por lo que, una correcta gestión de la logística es vital para diferenciarse y sacarles ventaja a los competidores. Por

otro lado, la capacidad para desarrollar y producir contenidos informativos con valor para el lector debe ser vital para la obtención de los resultados esperados, al lograr conseguir redactar varias y diferentes noticias diariamente durante todo el año sin perder de vista la línea editorial.

Los factores críticos de éxito son la gestión eficiente de las cadenas logísticas y la capacidad de producir contenidos de calidad.

3.4 La Organización y sus referentes

Se ha considerado al diario La Cuarta de la empresa Copesa S.A. (Consorcio Periodístico de Chile S.A.) como el indicado para la comparación de la matriz de perfil referencial; Copesa es una empresa de medios de comunicación chilena, fundada en 1950 por la familia Picó Cañas; luego de un análisis de posibles opciones basamos nuestra elección en el hecho de que Copesa ha sabido diversificar exitosamente su propuesta periodística comenzando con un periódico: La Tercera, para convertirse en una editora multimedios de gran éxito ingresando en el rubro de periódicos, revistas, radioemisoras, canales de televisión y sitios web.

Para la matriz de perfil competitivo hemos considerado a Grupo La República, corporación que tiene como producto principal al diario El Popular orientado al mercado popular y que se distribuye nacionalmente; Epena, grupo empresarial que tiene como producto fuerte a Ojo diario de aparición en 1968 y que se convirtió en uno de los pioneros del mercado y a Corporación Universal de la familia Capuñay que tiene las radios Exitosa y Karibeña, y acaban de incursionar con bastante éxito en el sector de diarios populares con el diario Karibeña.

3.5 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades en relación a la posición estratégica de una

organización modelo tomada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar como está una organización con respecto a los competidores del mismo sector. (D'Alessio 2008).

Para la elaboración de la matriz PC se han escogidos los tres competidores de mayor relevancia y características afines a Trome, siendo estos: (a) El Popular, (b) Ojo, (c) Karibeña. Se han determinado 07 factores con sus respectivos pesos, ponderación y valores asignados, los que permiten determinar el potencial de las empresas analizadas. Para la elaboración de la matriz PR (Perfil Referencial) se seleccionó a Grupo Copesa (Chile), empresa de medios de origen chileno con más de 60 años de fundación, cuyo alcance, diversificación y penetración en el mercado, que a través a su diario popular La Cuarta sirve como referente importante de comparación para Trome.

Tabla 2

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

			Trome		El Popular		Ojo		Karibeña	
FACTORES CLAVE DEL ÉXITO			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Eficiencia de las cadenas logísticas	0.15	3.00	0.45	2.00	0.30	3.00	0.45	2.00	0.30
2	Portafolio diversificado de proveedores locales y extranjeros.	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20
3	Capacidad de producción y abastecimiento	0.12	3.00	0.36	2.00	0.24	2.00	0.24	2.00	0.24
4	Productos a medida para cada región del país.	0.15	2.00	0.30	2.00	0.30	3.00	0.45	2.00	0.30
5	Innovación constante de los contenidos.	0.16	3.00	0.48	1.00	0.16	2.00	0.32	3.00	0.48
6	Calidad de redacción, impresión y diagramación de los productos	0.18	4.00	0.72	2.00	0.36	3.00	0.54	2.00	0.36
7	Capacidad de producir contenidos de calidad	0.14	4.00	0.56	2.00	0.28	3.00	0.42	2.00	0.28
TOTAL		1.00	3.07		1.84		2.62		2.16	

Nota: Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2008, p.147.

Los resultados de la Tabla 2 muestran que Trome posee un control relevante y aprovechamiento notorio de los factores de éxito de la industria con respecto a sus competidores; los factores que aparecen como debilidad son el poseer un portafolio diversificado de proveedores locales y extranjeros; asimismo, se deben desarrollar productos a medida para cada región del país. Frente a ello, deberá imponerse un objetivo de mejora en el largo plazo para poder cumplir con la visión planteada.

Tabla 3

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	Peso	Trome		La Cuarta	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Eficiencia de las cadenas logísticas	0.15	3.00	0.45	4.00	0.60
2 Portafolio diversificado de proveedores locales y extranjeros.	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30
3 Capacidad de producción y abastecimiento	0.12	3.00	0.36	3.00	0.36
4 Productos a medida para cada región del país	0.15	2.00	0.30	3.00	0.45
5 Innovación constante de los contenidos.	0.16	3.00	0.48	4.00	0.64
6 Calidad de redacción, impresión y diagramación de los productos	0.18	4.00	0.72	4.00	0.72
7 Tecnología e infraestructura que soporta a la empresa.	0.14	4.00	0.56	4.00	0.56
Total	1.00		3.07		3.63

Nota: Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2008, p.147.

Los resultados de la Tabla 3 muestran que Trome tiene que mejorar en el desarrollo de productos a medida para cada región del país que forman parte importante de la visión de largo plazo que se quiere lograr.

3.6 Conclusiones

- De acuerdo al análisis de las fuerzas tecnológicas, se desprende que actualmente hay una creciente demanda de contenidos digitales lo que representa una oportunidad clara para el desarrollo de dichas plataformas.
- El análisis de fuerzas sociales, culturales y demográficas muestra que Trome tiene una brecha importante por aprovechar en el mercado de provincias.
- El papel que juegan los agentes es significativo por lo que el desarrollo de acciones que estén dirigidas a ellos se hace indispensable a fin de afrontar la competencia a nivel nacional.
- El desarrollo de productos se debe enfocar en las preferencias del consumidor adecuando la calidad de contenidos dentro las exigencias del mercado.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Considerando que el proyecto de planeamiento estratégico de Trome es inexistente, las políticas y funcionamiento del mismo dependen exclusivamente de los lineamientos y objetivos generales de la empresa matriz, en esta caso denominada Empresa Editora El Comercio S.A., organismo que será seleccionado en este análisis interno, sin dejar de lado las características particulares de la empresa a la que pertenece Trome, la cual es Prensa Popular.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Es una de las principales áreas de soporte, gracias al desarrollo de estrategias que permiten un control eficiente de los recursos, crecimiento y alcance en el tiempo. La gerencia general brinda autonomía moderada para ejecutar acciones y desarrollar proyectos sobre el campo de influencia que abarca, teniendo en cuenta su ubicación dentro del grupo corporativo.

Ha logrado crear un clima de confianza y respeto con las demás áreas de la organización y con sus clientes internos; del mismo modo, con la diversidad de proveedores con los que trabaja, fortaleciendo las relaciones, identificando las necesidades, desarrollando planes de acción preventivos y correctivos, y contratando servicios o productos que sean necesarios para atender eficiente y eficazmente a la compañía en el tiempo oportuno, generando gran rentabilidad. A continuación se puede observar el organigrama de Trome:

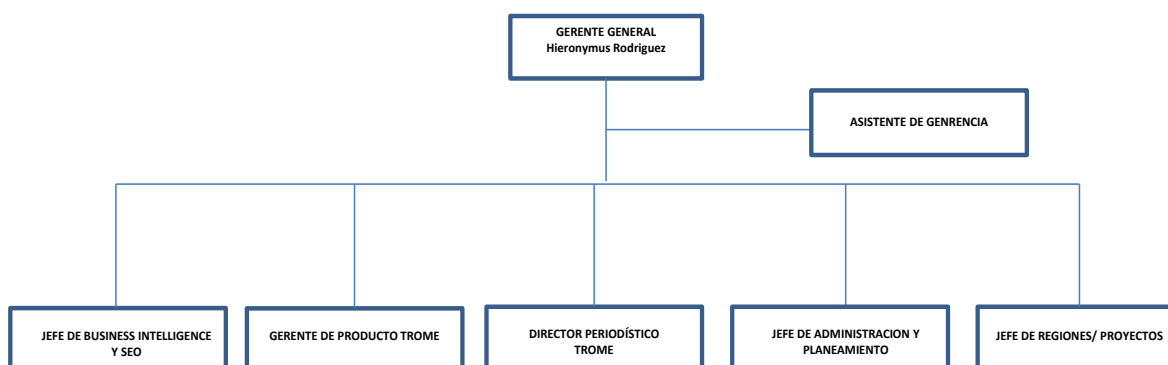


Figura 13. Organigrama de Trome.

Otro punto a mencionar en el último año, se ha venido manteniendo una posición expectante respecto a los cambios del entorno y la coyuntura organizacional; lo cual, puede afectar la confianza y reputación del dicha área en el mediano plazo, así como la correcta gestión del negocio; por otro lado, el hecho de pertenecer a un área corporativa hace que la medición del cumplimiento de los objetivos no sea tan exigente.

Las fortalezas son la consolidación alcanzada como área de soporte y las eficiencias logísticas y operativas por pertenecer al Grupo El Comercio. Una debilidad es la falta de comunicación entre las áreas internas y la subutilización de herramientas que posee el Grupo.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Trome es una marca de prestigio muy bien posicionada en el mercado dentro del sector en el que compete; la combinación lograda entre: agresividad comercial, calidad de contenidos y conocimiento del mercado ha catapultado a Trome como líder indiscutible en ventas y lectoría a nivel nacional en el sector de diarios populares, cuyo éxito se debe en gran parte por entender las necesidades y atender las expectativas del consumidor (Lima: población de los Conos en sectores socio-económicos C, D y E), brindándoles diariamente un producto completo: informativo, entretenido, útil y económico.

Como se indicó, la marca presenta liderazgo en el segmento de mercado en el que compete y con el fin de mantener y crecer con sus consumidores y lectores, se realizan promociones, sorteos, eventos, etc; que generan mayor fidelización con los clientes al sentir que el producto no solo se encargan de llevar información, sino que entienden lo que esperan recibir sus clientes.

Asimismo, es posible penetrar con mayor facilidad en nuevos mercados, como algunas provincias, con una marca reconocida y posicionada en el sector al que se dirige; impulsando además la venta a través de los agentes minoristas soportados con elementos de *merchandising* (ropa personalizada, casacas, productos de primera necesidad). De esta manera

el producto obtiene mayor recordación con el consumidor final y generan la preferencia de los mismos.

Producto. El diario Trome, de corte popular, a menudo es descrito como un periódico "intermedio". Otros términos que se han usado para definirlo son "diario popular serio", "diario serio entretenido". Esta necesidad de combinar palabras para definirlo se debe a que el público lo percibe dentro de una categoría intermedia entre los diarios 'chicha' de Lima -como El Chino, Ajá y El Tío- y los diarios 'tradicionales y serios' -como El Comercio, La República y Perú21.

Un aspecto importante del estudio principal giró en torno a la personalidad de los lectores de periódicos de Lima, comenzando por su origen, su ubicación y su carácter. La ciudad cuenta con más de ocho millones de habitantes y alrededor de dos terceras partes de ellos viven en distritos formados por invasiones de terrenos.

Trome se caracteriza por sus campañas sociales, caravanas de salud, sorteos millonarios y las noticias de primera mano, a través de sus secciones fiesta, familia, deportes, actualidad, política, mundo, etc. Secciones como la página de empleo y la página de la familia, y las promociones cuidadosamente planeadas, como las que se orientan a temas de salud, buscan que los lectores sepan que Trome es un diario "pro social", comprometido con el pueblo y con sus intereses. También trata de ser percibido como un diario educativo y educado, que ayuda al lector a superarse intelectualmente, y por ende a progresar.

Precio. El diario Trome tiene un precio de mercado de S/. 0.50 (cincuenta céntimos de Nuevo Sol) desde su lanzamiento el año 2001. El slogan asociado al diario refleja el costo del diario en relación al valor del bien adquirido ("Cuesta cincuenta céntimos, vale mucho más").

Plaza. El producto Trome se comercializa a nivel nacional. Los mayores índices de circulación y lectoría sin embargo, se alcanzan en Lima Metropolitana como se muestra en la Figura 14.

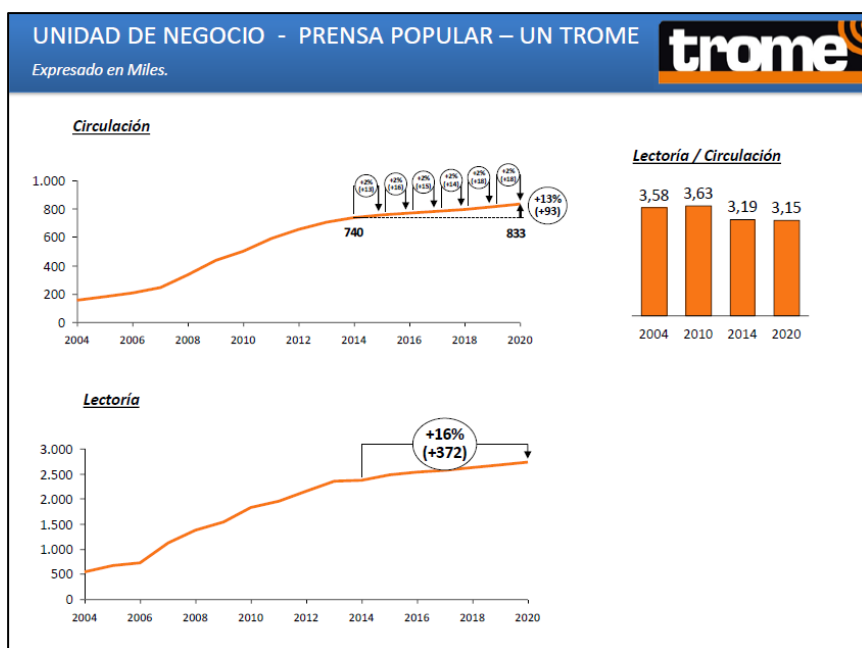


Figura 14. Evolución de Circulación y Lectoría de Trome.

Promoción. Los canillitas son el canal de distribución por excelencia. En el caso de Trome manejan el 100% de la venta diaria. El trabajo entre el diario y los canillitas forma parte del actual proceso de despegue y consolidación de la industria periodística y de contenidos. Esta labor conjunta es el esfuerzo de muchos años, el cual genera ganancias importantes para todos los involucrados.

Al inicio de las operaciones (2001) se contaba con 2,300 canillitas y gracias a diferentes estrategias y alianzas implementadas, a finales de 2012, sumaban 6,000 de ellos, quienes soportan la venta del producto a nivel nacional.

Las fortalezas son el posicionamiento de la marca Trome y el alto valor percibido del producto por el usuario. Una debilidad es la baja generación de contenidos para el mercado de provincias.

4.1.3 Operaciones y logística (O)

Un área fundamental, gracias al equipo humano que se ha formado dentro de la redacción del diario, cuentan con experiencia en el sector; desarrollando y ejerciendo su labor mediante buenas prácticas y propuestas innovadoras, con el fin de elaborar y ofrecer a los

lectores mejores contenidos, con total autonomía, transparencia e independencia, siendo un fuente segura y confiable de información.

Trome cuenta con más de 80 periodistas repartidos entre Lima y provincias, que realizan sus labores con sistemas editoriales, los cuales hacen más eficientes los procesos de elaboración de un diario al engranarse con diversos *software* de otras áreas funcionales de la corporación. Con ello, se consigue que todo el personal pueda trabajar interconectado, acceda a información inmediata, sea más productivo y los contenidos posean estándares de calidad.

Los contenidos dirigidos a los lectores deben cumplir con ciertos estándares y líneas editoriales de acuerdo al sector en el que se desenvuelven, para ello, el equipo es liderado por un Director Periodístico, el cual es el encargado de velar por mantener la calidad y credibilidad de los contenidos con total transparencia e independencia.

Referente al tema de infraestructura, Trome cuenta con aproximadamente 600 m² de área de modernas oficinas, donde laboran conjuntamente las áreas periodísticas y administrativas. Es sumamente importante, contar con espacios amigables y ergonómicos que brinden confort a los trabajadores, donde puedan desarrollar sus labores sin preocupaciones; asimismo, es esencial que todos cuenten con los recursos logísticos necesarios para desempeñar correctamente sus funciones y no presenten deficiencias o falta de equipos, transporte, gadgets, etc.

Por otro lado, sobre el tema logístico, la distribución del diario va de la mano con la venta, una mala distribución genera pérdidas considerables en las ventas ya que no se llegaría a tiempo a los agentes distribuidores de cada ciudad, ello se refleja con frecuencia en las ciudades del interior del país.

Las fortalezas son la capacidad de producción para desarrollar contenidos de calidad y el poder de negociación. Las debilidades son el horario de llegada de los diarios en algunas ciudades de provincias, falta de proveedores alternos de calidad, falta de sinergias.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Área encargada de llevar un control adecuado de los estados financieros, maneja a detalle los resultados operativos del y de la empresa a la que pertenece, buscando siempre alcanzar los resultados planteados, ya sea ejecutando planes de eficiencia en costos o realizando proyectos que permitan atraer mayores ingresos.

Brinda todos los recursos presupuestales para que Trome desarrolle sus actividades con total normalidad y la redacción permanezca enfocadas en el campo estratégico del negocio, orientada a la elaboración y desarrollo de contenidos. Controla y supervisa los gastos e ingresos a fin de tener una correcta gestión financiera y contable; y presenta los resultados trimestrales a la alta dirección.

Si se analizan los resultados de Trome en los últimos cuatro años, se podrá observar un buen desempeño orientado al logro de resultados; alcanzando índices favorables de ebitda año a año si se compara con lo que se había presupuestado según se muestra en la Figura 15.

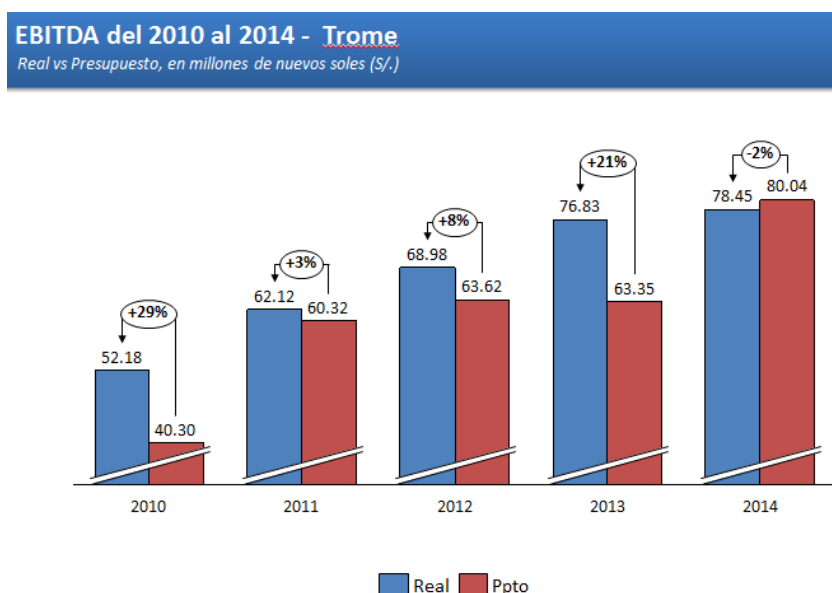


Figura 15. Resultados de EBITDA del 2010 al 2014.

Al graficar la venta de publicidad de Trome se observa un crecimiento constante desde el año 2010, pasando de 66 millones a 124 millones en el 2014 como se aprecia en la Figura 16, resultados que evidencian la importancia de Trome dentro del mercado publicitario.

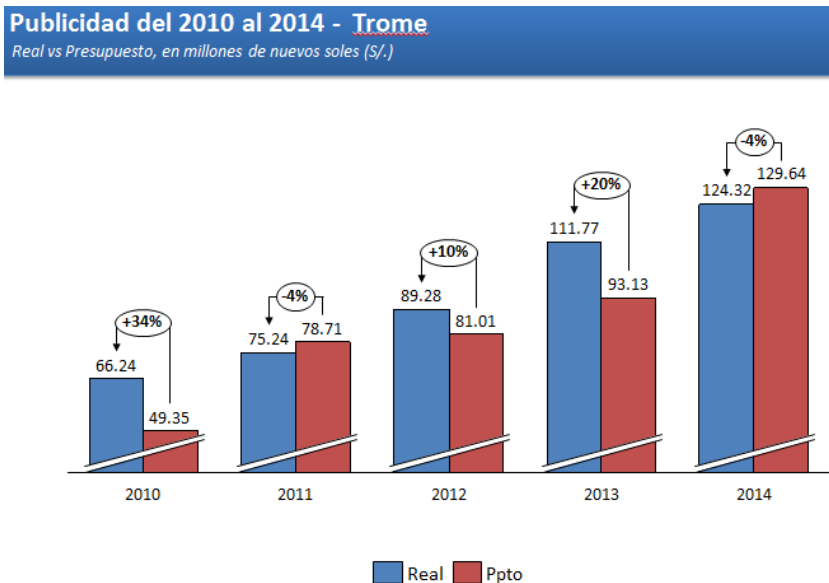


Figura 16. Resultados de Publicidad del 2010 al 2014.

Si se analiza la línea del total de ingresos de Trome del año 2010 al 2014, se podrá observar el porcentaje que corresponde a ingresos por publicidad y el porcentaje que corresponde a ingresos por venta de ejemplares, donde la publicidad juega un rol importante para el producto, de acuerdo a lo indicado en la Figura 17.

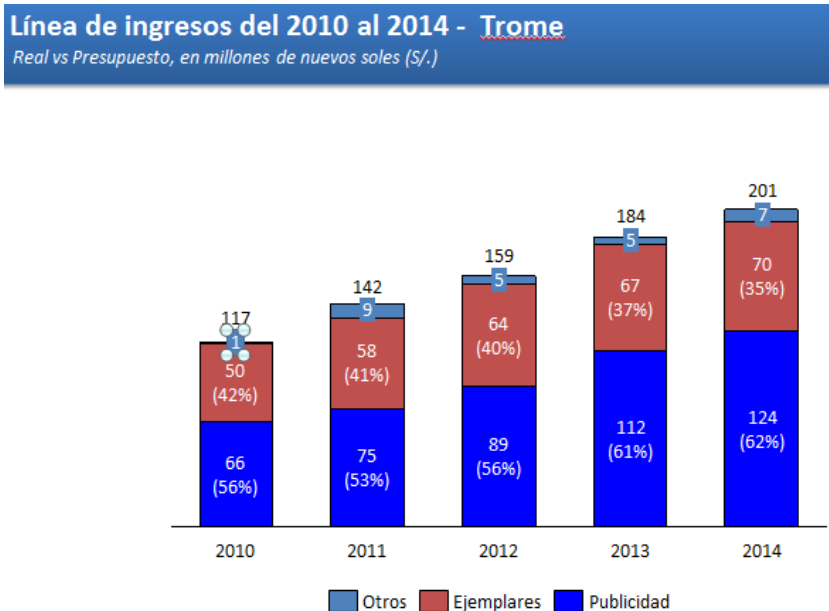


Figura 17. Resultados de Ingresos del 2010 al 2014.

Una fortaleza es la existencia de una adecuada gestión financiera. Una debilidad es la ausencia de indicadores financieros para medir el negocio en provincias.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Área de soporte encargada de la gestión humana desde la búsqueda la persona idónea para cada puesto hasta llegar a enfocarse en brindar bienestar a todos los trabajadores. Los colaboradores de Trome entienden la función de esta área y esperan mucho de ella, como programas de capacitación, incentivos, bonos, aumentos salariales, promociones, etc.

Trome viene realizando capacitaciones constantes en temas de seguridad y salud en el trabajo debido a la implementación de la nueva ley decretada por el gobierno; sin embargo, ha descuidado un poco la parte educativa y la búsqueda del desarrollo profesional de los trabajadores; del mismo modo, no pone énfasis en incentivar primero promociones internas antes que las externas.

Todos los colaboradores cuentan con los beneficios de ley, tales como contratos de trabajo, pagos en planilla, CTS, seguros EPS, gratificaciones, utilidades, etc; aunque en algunas ocasiones no es suficiente y los trabajadores esperan beneficios intangibles que los ayuden a mantener su compromiso y buena disposición de trabajo dentro de la redacción.

Una fortaleza es la alta capacidad del personal en áreas estratégicas. Una debilidad es la ausencia de línea de carrera para mandos medios.

4.1.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

En Trome como parte del grupo El Comercio los sistemas de información y las comunicaciones están alineados con las políticas y la estructura del grupo. En este tema, se manejan cinco procesos clave en la cadena de valor, los cuales están soportados por sistemas de información: redacción, publicidad, operaciones, despacho y circulación.

Cada área tiene sus propios sistemas especializados para brindar el soporte del referido proceso. Para el área de redacción se utiliza principalmente el *WoodWing* que permite soportar todo el proceso editorial llegando hasta la diagramación del contenido, para la publicidad se tiene el sistema *Journal Designer* integrado con el *WoodWing*, para el proceso

comercial se utiliza el sistema *Adexis* y finalmente para la distribución se usa el sistema *GisCom* con la finalidad de identificar y generar rutas geolocalizadas. Cabe señalar que se usa un SAP ERP como sistema central de administración del grupo El Comercio; y, Trome también lo usa para el manejo de su proceso administrativo.

Trome tiene oficinas en Lima donde se ubica su sede principal, igualmente, mantiene oficinas de redacción en: Piura, Trujillo, Chiclayo, Arequipa y Huancayo, de las cuales solamente Huancayo está interconectada con el sistema WoodWing para la redacción de las noticias locales que personalizan los diarios de provincias.

Actualmente las sedes están interconectadas solamente vía telefónica y vía *internet* tradicional para poder enviar su información a Lima; sin embargo, la interacción entre las sedes de provincias y de Lima no es tan intensiva ni crítica para los procesos, dado que en Lima se centraliza la diagramación de los diarios requiriendo de provincias solamente el contenido local según sea el caso.

Una fortaleza es poseer sistemas editoriales de clase mundial. Una debilidad es la falta de implementación de sistemas editoriales a nivel nacional.

4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

En el manejo de la tecnología aplicada al ámbito de Trome, se utiliza sobre todo para el manejo de datos en el día a día de los reporteros quienes están fuera de la oficina cubriendo comisiones sobre los hechos relevantes; la comunicación es muy importante para coordinar asignaciones y para el envío de información noticiosa a la redacción.

El uso de *smartphones* y teléfonos móviles, así como las redes celulares para el envío de datos permite el manejo de contenidos tanto gráficos como redactados directamente desde el lugar de los hechos sin tener la necesidad de regresar a las oficinas editoriales, esto permite tener fuentes más dinámicas y se puede procesar la información de manera más ágil. Esto

reduce el uso de cámaras fotográficas que requieren regresar a un punto que permita descargar la información y transferir la misma a la redacción.

Sobre el tema de investigación y desarrollo, Trome no cuenta con un área dedicada a dicha labor, si bien se ve un gran trabajo de innovación de contenidos dentro de la redacción para lograr fidelizar a los clientes mediante campañas de promoción y eventos no se realiza un proceso propiamente de investigación.

Las fortalezas son el manejo más ágil de la información y el desarrollo de contenidos digitales de fácil interacción y navegación. La debilidad es la falta de asignación de recursos tecnológicos en provincias.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

Según D'Alessio (2008), la matriz de evaluación de factores internos permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. El análisis de la MEFI de Prensa Popular refleja 19 factores analizados, de los cuales 9 son fortalezas y 10 son debilidades, dando como resultado un sistema internamente favorable al obtener un puntaje de 2.78, el cual está por encima del promedio.

4.3 Conclusiones

- Existe una baja implementación y asignación de recursos para el desarrollo eficiente del negocio en provincias.
- La inversión y desarrollo de las tecnologías hará más eficiente las operaciones del negocio actual y beneficiara a la empresa a futuro.
- El posicionamiento de la marca Trome es clave para la difusión de contenidos locales generados para el mercado de provincias.
- Existe la oportunidad de lograr mayores sinergias con el grupo El Comercio para ser más eficientes y reducir costos.

Tabla 4

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Eficiencias logísticas y operativas por pertenecer al Grupo El Comercio	0.06	4	0.24
2	Posicionamiento de la marca Trome	0.08	4	0.32
3	Alto valor percibido de la calidad del producto por el usuario	0.08	4	0.32
4	Poder de negociación	0.05	3	0.15
5	Adecuada gestión financiera	0.05	3	0.15
6	Alta capacidad del personal en áreas estratégicas	0.06	4	0.24
7	Poseer sistemas editoriales de clase mundial	0.06	3	0.18
8	Desarrollo de contenidos digitales de fácil interacción y navegación	0.06	3	0.18
9	Capacidad de producción para desarrollar contenidos de calidad	0.08	4	0.32
		0.58		2.10
Debilidades				
1	Falta de comunicación entre áreas internas	0.03	2	0.06
2	Subutilización de herramientas que posee el grupo	0.03	1	0.03
3	Baja generación de contenidos para el mercado de provincias	0.05	2	0.10
4	Falta de sinergias	0.03	1	0.03
5	Ausencia de indicadores financieros para medir el negocio en provincias	0.04	1	0.04
6	Ausencia de líneas de carrera para mandos medios	0.04	2	0.08
7	Falta de implementación de sistemas editoriales a nivel nacional	0.05	2	0.10
8	Falta de asignación de recursos tecnológicos en provincias	0.05	2	0.10
9	Horario de llegada de los diarios en algunas ciudades de provincias	0.06	1	0.06
10	Falta de proveedores alternos de calidad	0.04	2	0.08
		0.42		0.68
Total		1.00		2.78

Capítulo V: Intereses de Trome y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de Trome.

Los intereses organizacionales son los fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria donde compite. Están basados en el largo plazo y la visión es una forma de expresarlos pero también se les puede hacer explícitos (D'Alessio, 2008). Estos intereses se presentan en la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).

Dado que la visión de Trome para el año 2024 incluye el anhelo de ser reconocido como uno de los principales diarios en generación de contenidos informativos, educativos y de entretenimiento para el sector popular en el país, empleando diversas plataformas de difusión, impulsando el acceso a la cultura y valores entre las familias peruanas, los intereses organizacionales pueden resumirse en tres aspectos que deberán desarrollarse: (a) plataformas de difusión, (b) calidad de contenidos, y (c) diversificación de productos.

Plataformas de difusión

Trome buscará desarrollar plataformas alternativas para difusión de contenidos, reconociendo la fuerte influencia del canal digital y el poder de penetración de las redes sociales, como una estrategia de crecimiento hacia otras zonas geográficas no consolidadas en provincias y a la vez para reforzar el liderazgo en el sector popular y los segmentos de la población de mayor crecimiento (entre 15 a 34 años), usuarios frecuentes de las nuevas tecnologías, inclusivas y abiertas.

Para ello, Trome, apoyado en cinco procesos clave en la cadena de valor, (redacción, publicidad, operaciones, despacho y circulación) debería prepararse para una nueva propuesta cuyas características principales serían: inmediatez, actualización permanente y variedad.

Calidad de contenidos

Trome debería mantener un alto estándar, como hasta ahora lo ha conseguido, en los procesos referidos a la selección, preparación y presentación de los contenidos periodísticos,

mostrados como información, incluyendo la incorporación gradual de la propuesta de valor hacia los segmentos que quiere conquistar, y en sintonía con estos grupos poblacionales donde no se logró aún la mayor participación, destacar por la presentación ágil, variada, concisa, pero a la vez actual, útil, permanente e inclusiva.

Basado en el buen modelo de negocios proporcionado por el Grupo El Comercio, esta propuesta deberá destacar también por los materiales seleccionados en la impresión de los diarios, la diagramación, el enfoque de los contenidos, la incorporación de elementos culturales y educativos, así como la ratificación del valor adicional que ofrece el diario al lector, como una plataforma dotada de elementos importantes para sus actividades cotidianas.

Esta propuesta reforzada, deberá acompañar la iniciativa de apertura de la plataforma digital y a la vez, ser pieza diferenciadora en las redes sociales, actuando como buen complemento del formato tradicional impreso.

Diversificación de productos

El diario Trome consiguió revolucionar la forma de desarrollar la prensa escrita en el país, con sus contenidos ágiles y resumidos, a un precio razonable. El reto está en acoplar este buen resultado a otras propuestas informativas actuales o en estudio (proyectos), que sirvan para cumplir los intereses primordiales de cobertura y liderazgo en el sector popular.

Dichas propuestas y productos, tendrán que enfatizar además en la necesidad de incorporar elementos y contenidos que refuercen la cultura y conocimiento, asociado a un manejo responsable de los valores, civismo y buenas costumbres. Apoyados siempre, en la sólida posición del Grupo El Comercio con sus canales de distribución y comercialización, los futuros proyectos de Trome, podrían continuar con la estrategia de estratificación y posicionamiento en segmentos no consolidados, con el valor agregado, de ser reconocidos como el diario o grupo editorial que apuesta por la cultura y educación de las familias peruanas.

5.2 Matriz de Intereses de la Organización

La Matriz de intereses de la organización (MIO) nos permite expresar explícitamente los intereses de la empresa descritos en la visión de la misma.

Tabla 5

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Intereses	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (modesto)
1 Incremento de contenidos de calidad para el sector popular.	**El Popular **Karibeña **Erensa		
2 Empleo de plataformas diversas para difusión de contenidos.	*Empresas de telefonía, radio, TV	**El Popular **Karibeña **Erensa	**Gobierno
3 Consolidar liderazgo en el sector popular a nivel nacional.	**El Popular **Karibeña **Erensa		
4 Impulsar el acceso a la cultura y valores para las familias peruanas	*Población	*Gobierno	

* Intereses comunes

** Intereses opuestos

5.3 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo de Trome deben estar alineados con la visión, todos deben ser cuantificables, que se puedan medir y debe existir una variable de control; por lo tanto, serían los siguientes:

Objetivo de Largo Plazo 1 (contribuye al Interés 3)

Para el 2024, la versión impresa de Trome tendrá una venta neta de 1'000,000 de ejemplares promedio por día a nivel nacional; en el 2014 es 710,000 ejemplares diarios.

Objetivo de Largo Plazo 2 (contribuye al interés 3 y a su vez el interés 2 por tratarse de una plataforma que pese a que se utiliza actualmente no es explotada de manera adecuada en los diversos medios digitales (PC, Tablet, Smartphones, Facebook, Twitter, Apps, etc.) para la difusión de contenidos)

Para el 2024, la plataforma digital de Trome tendrá 10 millones de visitantes únicos promedio diario; en el 2014 es de 3,5 millones.

Objetivo de Largo Plazo 3 (contribuye al interés 3)

Para el 2024, Trome conseguirá una lectoría en Lima de 3'000,000 promedio diario; en el 2014 es de 2'300,000 lectores.

Objetivo de Largo Plazo 4 (contribuye al interés 3 y a su vez al interés 4 en la medida que mientras más personas en las provincias del país lean los contenidos del diario, podrán beneficiar con acceder a contenidos informativos, deportivos, educativos, familiares, de la mano con los valores que promueve la marca).

Incrementar la participación de Trome en lectoría de provincias dentro del sector de diarios populares de 20% en el 2014 a 50% en el 2024.

Objetivo de Largo Plazo 5 (contribuye al interés 4)

Para el 2024, Trome realizará cuatro festivales en Lima y cuatro en provincias que promuevan el acceso a la cultura y desarrollo de valores para los lectores, en el 2014 se realizan un festival en Lima y cero en Provincias.

Objetivo de Largo Plazo 6 (contribuye al interés 4; al interés 2 al emplear otro formato distinto al convencional para llegar a más personas y al interés 1 al ofrecer una revista adicional al diario con buenos contenidos que sea valorada por las hogares peruanos).

Para el 2024, Trome distribuirá gratuitamente una revista educativa familiar de 24 páginas una vez al mes a nivel nacional; en el 2014, no se distribuye ninguna revista de este tipo.

Objetivo de Largo Plazo 7 (contribuye al interés 1, ya que al ser ediciones regionales enfocadas a los diferentes sectores del país, al colocar mayor y mejores contenidos con noticias e información de las provincias, el diario será mejor percibido por los lectores; y contribuye al interés 3, ya que ayudará a la consolidación en provincias).

Para el 2024, las ediciones regionales de Trome tendrán 40% del diario con contenido netamente regional; en el 2014, solo se cuenta con un 10% de contenido regional.

5.4 Conclusiones

- El alcance y ejecución de los objetivos planteados beneficiará la situación de Trome dentro del sector popular, generando mayor rentabilidad y participación a Prensa Popular, afianzando aún más su posicionamiento.
- Trome presenta un valioso potencial de crecimiento en provincias, debido a la baja penetración actual, a causa de un buen posicionamiento alcanzado por la competencia, lo cual se evidencia en el consumo de los compradores y lectores.
- Se consideró la visión y la misión al momento de plantear los objetivos de largo plazo, los cuales nacieron de hallazgos identificados del análisis de Prensa Popular y cumplen con el concepto *smart*, es decir, son cuantificables, medibles y poseen variable de control.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

La formulación estratégica se soporta en la intuición de los estrategas y en el uso de las herramientas de apoyo. Las tres etapas clásicas del marco analítico de formulación estratégica son: la etapa de entrada, de emparejamiento y de salida (D'Alessio, 2008). La etapa de emparejamiento o combinación se basa en cinco matrices: (a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); (b) Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA); (c) Matriz del Boston Consulting Group (BCG); (d) Matriz Interna-Externa (IE); y (e) Matriz de la Gran Estrategia (GE). La etapa de salida o decisión se formula con la elaboración de cuatro matrices: (a) Matriz de Decisión (MD); (b) Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE); (c) Matriz de Rumelt (MR), y la (d) Matriz de Ética (ME). A continuación se desarrolla cada una de las matrices referidas.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

La matriz FODA tiene como insumo las matrices MEFI y MEFE. Mediante esta matriz se generan estrategias específicas, las cuales se detallan en los cuatro cuadrantes que se muestran en la Tabla 6.

En el primero de los cuadrantes FO, se plantean estrategias que utilizan las fortalezas que posee la empresa para explotar las oportunidades, mientras que en el cuadrante DO las estrategias planteadas buscan minimizar las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades, de otro lado en el cuadrante FA las estrategias planteadas utilizan las fortalezas para neutralizar las amenazas y finalmente en el cuadrante DA las estrategias planteadas buscan minimizar debilidades evitando las amenazas. Esta matriz es el marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la relación entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Tabla 6

Matriz FODA Trome.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	01. Eficiencias logísticas y operativas por pertenecer al Grupo El Comercio 02. Posicionamiento de la marca Trome 03. Alto valor percibido del producto por el usuario 04. Poder de negociación 05. Adecuada gestión financiera 06. Alta capacidad del personal en áreas estratégicas 07. Poseer sistemas editoriales de clase mundial 08. Desarrollo de contenidos digitales de fácil interacción y navegación 09. Alta capacidad de producción para desarrollar contenidos de calidad	01. Falta de comunicación entre áreas internas 02. Subutilización de herramientas que posee el grupo 03. Baja generación de contenidos para el mercado de provincias 04. Falta de sinergias 05. Ausencia de indicadores financieros para medir el negocio en provincias 06. Ausencia de líneas de carrera para mandos medios 07. Falta de implementación de sistemas editoriales a nivel nacional 08. Falta de asignación de recursos tecnológicos en provincias 09. Horario de llegada de los diarios en algunas ciudades de provincias 10. Falta de proveedores alternos de calidad
ANALISIS EXTERNO		
OPORTUNIDADES	Estrategias FO (Explote)	Estrategias DO (Busque)
01. Crecimiento del número de ejemplares escritos vendidos tanto en Lima y Provincias	E1 Relanzar la plataforma web de Trome brindando contenidos digitales de manera más interactiva y de actualización constante para elevar la cantidad de visitantes únicos. (F2,F7,F8,O4,O6).	E10 Desarrollar ediciones de Trome para el mercado de provincias con contenido local que permitan mejorar los índices de circulación. (D3,O1,O2,O3,O4).
02. Crecimiento de la clase media	E2 Realizar alianzas con operadores de telefonía para la difusión del contenido digital de Trome en zonas de difícil acceso para los medios impresos (F4,F8,F9,O5,O6).	E11 Desarrollar un suplemento educativo semanal, con el respaldo editorial del grupo el Comercio. (D2,D4,O3).
03. Disminución de los índices de analfabetismo y pobreza	E3 Incentivar la diferenciación del producto en provincias, con acciones basadas en el perfil del consumidor. (F2,O1,O5).	E12 Realizar la compra de rotativas de mayor capacidad para ciudades estratégicas que sirvan de <i>hub</i> para la distribución de los diarios en un horario adecuado. (D8,D9,O1,O5).
04. Crecimiento de 17% de usuarios de internet en el Perú	E4 Realizar alianzas con canales de distribución tercerizados en provincias de difícil acceso y bajo nivel de rentabilidad unitario (F4,F5,O2,O5)	E13 Crear programas de capacitación para mandos medios a fin de que puedan asumir posiciones de mayor envergadura generadas por el crecimiento de la operación. (D5,D6,O1).
05. Baja penetración en Provincias	E5 Efectuar la reconversión de las instalaciones de Prensa Popular en las principales ciudades de provincias para atender mejor el mercado del interior del país. (F6,F9,O1,O5).	E14 Expandir la cartera de proveedores a nivel nacional, a fin de no depender exclusivamente de los proveedores actuales de Trome. (D10,O1).
06. Ley 29904 de promoción de la banda ancha y construcción de red dorsal nacional de fibra óptica	E6 Desarrollar alianzas estratégicas con imprentas independientes que permita incrementar la participación de mercado en algunas provincias (F4,O5).	E15 Desarrollar y fortalecer la imagen de marca en provincias. (D3, O5)
	E7 Aplicar diversificación concéntrica incorporando revistas o suplementos comerciales cuya venta se impulse mediante el diario (F2,F3,O1,O2).	
AMENAZAS	Estrategias FA (Confronte)	Estrategias DA (Evite)
01. Promulgación de leyes que regulen los contenidos informativos y de opinión de los medios de comunicación		
02. Percepción de concentración de medios por parte de la población		
03. Diversidad cultural y regionalismo.	E8 Realizar una comunicación corporativa transparente, difundiendo las adquisiciones del Grupo El Comercio y el apoyo recibido de parte de Sociedad Interamericana de Prensa (SIP). (F1,A1,A2).	E16 Realizar una comunicación interna vertical y horizontal, que permita mantener un contacto permanente con la operación del interior del país. (D1,D4,A3).
04. Conflictos sociales activos y latentes en distintas zonas del país	E9 Promover el uso de contenidos digitales para no depender del medio impreso. (F8,A4)	E17 Extender los sistemas editoriales a las principales ciudades del interior del país, para competir de mejor forma en el mercado. (D7,A5).
05. Ingreso de nuevos competidores		

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Para elaborar esta matriz, se identifican los determinantes mayores de la posición estratégica de la empresa, así como la posición estratégica respecto a la industria.

		Factores	Valor	
Posición Estratégica Externa	Factores Determinantes de Estabilidad del Entorno (EE)			
	1	Cambios tecnológicos	1.0	
	2	Tasa de inflación	5.0	
	3	Variabilidad de la demanda	3.0	
	4	Barreras de entrada al mercado	2.0	
	5	Rivalidad /Presión competitiva	1.0	
	6	Elasticidad de precio de la demanda	5.0	
	Promedio			-3.17
	Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)			
	1	Potencial de crecimiento	4.0	
	2	Potencial de utilidades	3.0	
	3	Estabilidad financiera	3.0	
	4	Conocimiento tecnológico	2.0	
5	Intensidad de capital	2.0		
6	Productividad / Utilización de la capacidad	3.0		
Promedio			2.83	

Figura 18. Posición Estratégica Externa

Posición Estratégica Interna	Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)			
	1	Participación en el mercado	5.0	
	2	Calidad del producto	4.0	
	3	Ciclo de vida del producto	3.0	
	4	Lealtad del consumidor	4.0	
	5	Integración vertical	5.0	
	6	Velocidad de introducción de nuevos productos	1.0	
	Promedio			-2.33
	Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)			
	1	Retorno en la inversión	5.0	
	2	Apalancamiento	4.0	
	3	Liquidez	5.0	
	4	Capital requerido versus capital disponible	2.0	
5	Flujo de caja	5.0		
6	Facilidad de salida de mercado	1.0		
Promedio			2.75	

Figura 19. Posición Estratégica Interna

Factor	Promedio	Vector Direccional	
FF	2.75	Eje X = (VC + FI)	0.50
VC	-2.33	Eje Y = (FF + EE)	-0.42
EE	-3.17		
FI	2.83		

Figura 20. Cálculos para matriz.

Con los datos obtenidos se identifica el valor de las abscisas y las ordenadas, generándose la matriz PEYEA, resultado verificado en la Figura 19.

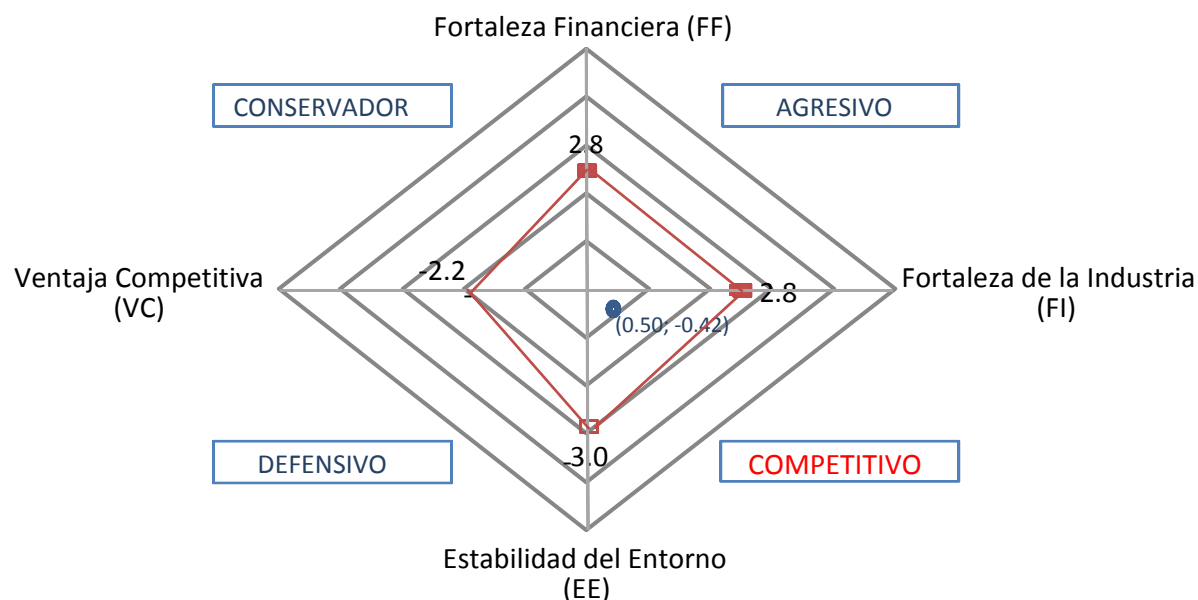


Figura 21. Matriz PEYEA

Según el análisis de la matriz PEYEA, la cual consta de dos ejes que combinan factores relativos a la industria y dos ejes que combinan factores relativos a la organización, da como resultado en este caso que la postura estratégica es competitiva, en la cual se recomiendan estrategias externas alternativas como (a) fusión Concéntrica, (b) fusión Conglomerada, (c) reconversión, y (d) diferenciación, de las cuales seleccionamos las estrategias de Reconversión y Diferenciación. De tal forma, las estrategias específicas seleccionadas serían las siguientes:

- Relanzar la plataforma web de Trome brindando contenidos digitales de manera más interactiva y de actualización constante para elevar la cantidad de visitantes únicos
- Realizar alianzas con operadores de telefonía para la difusión del contenido digital de Trome en zonas de difícil acceso para los medios impresos
- Incentivar la diferenciación del producto en provincias, con acciones basadas en el perfil del consumidor.

- Efectuar la reconversión de las instalaciones de Prensa Popular en las principales ciudades de provincias para atender mejor el mercado del interior del país
- Desarrollar ediciones de Trome para el mercado de provincias con contenido local que permitan mejorar los índices de circulación.
- Desarrollar un suplemento educativo semanal, con el respaldo editorial del grupo el Comercio
- Realizar la compra de rotativas de mayor capacidad para ciudades estratégicas que sirvan de *hub* para la distribución de los diarios en un horario adecuado
- Crear programas de capacitación para mandos medios a fin de que puedan asumir posiciones de mayor envergadura generadas por el crecimiento de la operación
- Desarrollar y fortalecer la imagen de marca en provincias.
- Extender los sistemas editoriales a las principales ciudades del interior del país, para competir de mejor forma en el mercado.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz tiene base en la relación estrecha entre la participación de mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo, cuyo resultado se muestra en la Figura 20.

Tabla 7

Datos para elaboración de Matriz BCG

Segmento	Productos	Participación de Mercado	Participación de mercado del líder	Participación de mercado relativa	Crecimiento
Populares	Trome	59%	59%	1.00	7.7%
Serios	Perú 21	23%	38%	0.60	6.5%
Serios	Gestión	6%	38%	0.16	9.4%
Deportivos	Depor	42%	42%	1.00	9.1%

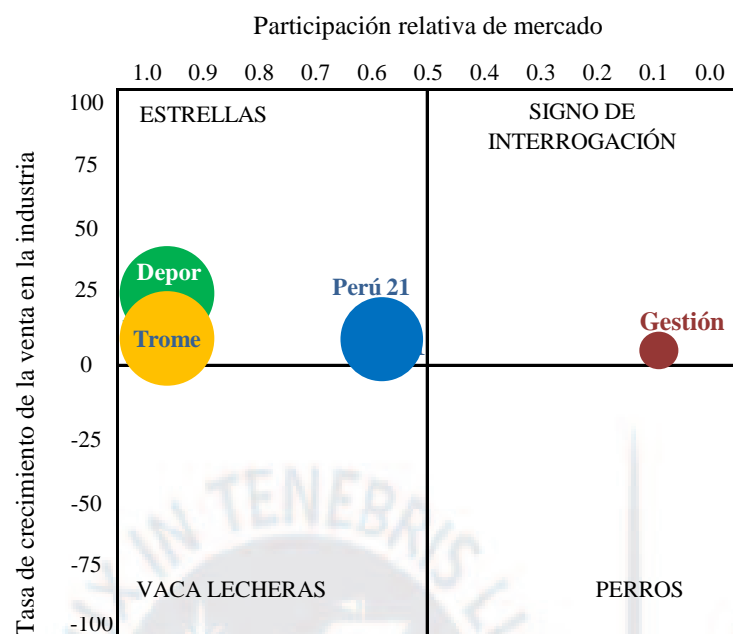


Figura 22. Matriz BCG

El resultado de esta matriz, muestra que de los cuatro productos de Prensa Popular evaluados, tres se encuentran en el cuadrante de estrellas, y solo uno en el de signo de interrogación. En el caso particular de Trome, el liderazgo que muestra en el segmento de diarios populares, hace que su participación relativa sea de 1, esto sumado al crecimiento de mercado de 7.7%, lo ubica en el cuadrante de Estrellas, esto indica que se requiere de inversión substancial para consolidar o mantener la posición dominante. Las estrategias externas alternativas que adoptaran son: estrategias intensivas y aventuras conjuntas. Las estrategias específicas seleccionadas son las siguientes:

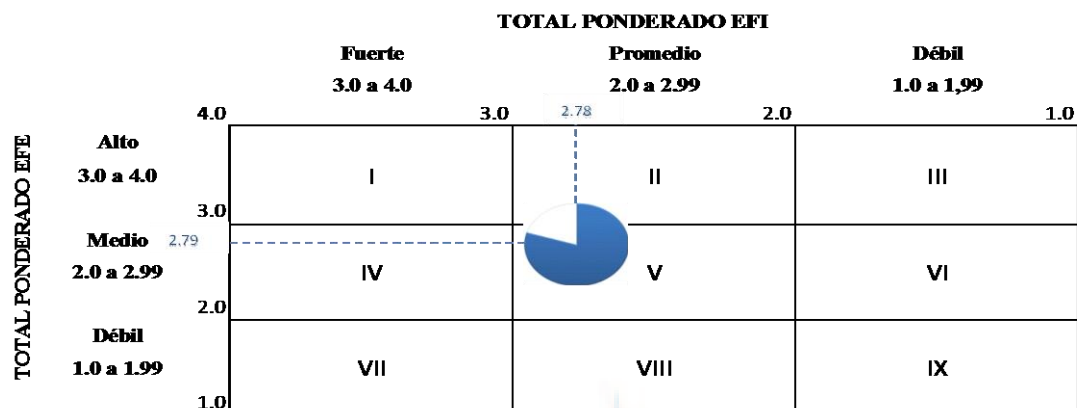
- Relanzar la plataforma web de Trome brindando contenidos digitales de manera más interactiva y de actualización constante para elevar la cantidad de visitantes únicos
- Realizar alianzas con operadores de telefonía para la difusión del contenido digital de Trome en zonas de difícil acceso para los medios impresos

- Incentivar la diferenciación del producto en provincias, con acciones basadas en el perfil del consumidor.
- Realizar alianzas con canales de distribución en provincias de difícil acceso y bajo nivel de rentabilidad unitario
- Efectuar la reconversión de las instalaciones de Prensa Popular en las principales ciudades de provincias para atender mejor el mercado del interior del país
- Desarrollar alianzas estratégicas con imprentas independientes que permita incrementar la participación de mercado en algunas provincias
- Aplicar diversificación concéntrica incorporando revistas o suplementos comerciales cuya venta se impulse mediante el diario.
- Desarrollar ediciones de Trome para el mercado de provincias con contenido local que permitan mejorar los índices de circulación.
- Desarrollar un suplemento educativo semanal, con el respaldo editorial del grupo el Comercio
- Realizar la compra de rotativas de mayor capacidad para ciudades estratégicas que sirvan de *hub* para la distribución de los diarios en un horario adecuado.
- Desarrollar y fortalecer la imagen de marca en provincias.

6.4 Matriz Interna Externa (IE)

La matriz Interna Externa (IE) ubica las divisiones o productos de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes, en donde se ubica la combinación de puntajes de la matriz EFE y EFI. Para el caso del producto Trome de Prensa Popular, que participa en el segmento de diarios populares, en la matriz EFE se obtuvo un puntaje ponderado de 2.79, y en la matriz EFI de 2.78.

Basado en estos valores se ubica la posición respectiva de los puntajes en cada eje de la IE.



Producto	Ventas 2013	% Ventas	% Utilidad	EFE	EFI
Trome	S/. 183,810,417	70.33%	79.82%	2.79	2.78

Figura 23. Matriz IE

Como resultado de ubicar las coordenadas de los valores resultantes de las matrices EFE y EFI, la intersección se ubica cuadrante V, en el que de acuerdo con la metodología se recomienda retener y mantener a través de estrategias externas alternativas como: (a) penetración de mercado y (b) desarrollo de productos. Por lo tanto las estrategias específicas elegidas son:

- Relanzar la plataforma web de Trome brindando contenidos digitales de manera más interactiva y de actualización constante para elevar la cantidad de visitantes únicos
- Incentivar la diferenciación del producto en provincias, con acciones basadas en el perfil del consumidor.
- Realizar alianzas con canales de distribución en provincias de difícil acceso y bajo nivel de rentabilidad unitario.
- Efectuar la reconversión de las instalaciones de Prensa Popular en las principales ciudades de provincias para atender mejor el mercado del interior del país.
- Desarrollar alianzas estratégicas con imprentas independientes que permita incrementar la participación de mercado en algunas provincias.

- Aplicar diversificación concéntrica incorporando revistas o suplementos comerciales cuya venta se impulse mediante el diario.
- Desarrollar ediciones de Trome para el mercado de provincias con contenido local que permitan mejorar los índices de circulación.
- Desarrollar un suplemento educativo semanal, con el respaldo editorial del grupo el Comercio.
- Realizar la compra de rotativas de mayor capacidad para ciudades estratégicas que sirvan de *hub* para la distribución de los diarios en un horario adecuado.
- Desarrollar y fortalecer la imagen de marca en provincias.

6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

La Matriz de la Gran Estrategia (GE) es una herramienta que ayuda a la definición de estrategias basadas en el crecimiento del mercado y en la posición competitiva. Contiene cuatro cuadrantes en los cuales se determina si la posición competitiva es fuerte o débil en un mercado de crecimiento rápido o lento.



Figura 24. Matriz GE

De acuerdo con la metodología, para el caso de Trome, se verifica en la Figura 22 que esta marcarse encuentra en el cuadrante IV, lo cual indica que tiene una posición competitiva fuerte en el mercado de influencia, pero el crecimiento de la industria es lento. En este cuadrante las estrategias externas alternativas que se sugieren son (a) diversificación concéntrica, (b) diversificación horizontal, (c) diversificación conglomerada, (d) aventura conjunta; de las cuales adoptamos las estrategias de diversificación concéntrica y aventura conjunta.

Por lo tanto las estrategias específicas elegidas son:

- Realizar alianzas con operadores de telefonía para la difusión del contenido digital de Trome en zonas de difícil acceso para los medios impresos.
- Realizar alianzas con canales de distribución en provincias de difícil acceso y bajo nivel de rentabilidad unitario.
- Desarrollar alianzas estratégicas con imprentas independientes que permita incrementar la participación de mercado en algunas provincias.
- Aplicar diversificación concéntrica incorporando revistas o suplementos comerciales cuya venta se impulse mediante el diario.

6.6 Matriz de Decisión (MDE)

Esta matriz representada en la Tabla 8, resume las estrategias planteadas en las matrices anteriores FODA, PEYEA, BCG, IE y GE durante la etapa de emparejamiento, permitiendo apreciar las repeticiones existentes. Como resultado se retienen 11 estrategias, las cuales tienen una frecuencia de repetición mayor o igual a 3. De otro lado quedan 6 estrategias (E8, E9, E13, E14, E16, E17) como estrategias de contingencia de tercer grupo, cuya frecuencia de repetición no logró ser mayor a tres, al no estar lo suficientemente acorde con la postura estratégica

competitiva y las estrategias externas alternativas que sugieren plantear estrategias intensivas, de diferenciación entre otras.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE) permite evaluar de manera objetiva las estrategias que se encuentran alineadas con las posiciones estratégicas recomendadas, y a aquellas que el estratega crea conveniente aplicar. La evaluación busca contrastar cada estrategia con los factores determinantes de éxito internos y externos que figuran en las matrices EFE y EFI.

En la Tabla 9, se observan 11 estrategias, a las que se asignó un puntaje de atractividad que va de 1 a 4, siendo 1 poco atractiva, y 4 altamente atractiva. La suma de las calificaciones de atractivo revela a 9 estrategias como las más atractivas al haber obtenido un puntaje mayor a 5. De otro lado, solo dos de las estrategias evaluadas E4 y E11 obtuvieron un puntaje menor a 5, estas se consideran como estrategias de contingencia de segundo grupo.

6.8 Matriz Rumelt (MR)

Como se observa en la Tabla 10, las nueve estrategias retenidas en el paso anterior pasan satisfactoriamente por la Matriz de Rumelt, al cumplir con los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad, lo que determina que se acepten todas las estrategias. Al no haberse rechazado ninguna de las estrategias, no existen estrategias de contingencia de primer grupo.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Al someter las nueve estrategias retenidas a la Matriz de Ética, como se observa en la Tabla 11, se aprecia que estas no van en contra de los 12 puntos relacionados a los aspectos de justicia, utilitarismo y derechos por lo que pueden llevarse a cabo sin ningún problema.

Tabla 8

Matriz de Decisión

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1 Relanzar la plataforma web de Trome brindando contenidos digitales de manera más interactiva y de actualización constante para elevar la cantidad de visitantes únicos	X	X	X	X		4
E2 Realizar alianzas con operadores de telefonía para la difusión del contenido digital de Trome en zonas de difícil acceso para los medios impresos	X	X	X		X	4
E3 Incentivar la diferenciación del producto en provincias, con acciones basadas en el perfil del consumidor.	X	X	X	X		4
E4 Realizar alianzas con canales de distribución en provincias de difícil acceso y bajo nivel de rentabilidad unitario	X		X	X	X	4
E5 Efectuar la reconversión de las instalaciones de Prensa Popular en las principales ciudades de provincias para atender mejor el mercado del interior del país	X	X	X	X		4
E6 Desarrollar alianzas estratégicas con imprentas independientes que permita incrementar la participación de mercado en algunas provincias	X		X	X	X	4
E7 Aplicar diversificación concéntrica incorporando revistas o suplementos comerciales cuya venta se impulse mediante el diario	X		X	X	X	4
E8 Realizar una comunicación corporativa transparente, difundiendo las adquisiciones del Grupo El Comercio y el apoyo recibido de parte de Sociedad Interamericana de Prensa (SIP).	X					1
E9 Promover el uso de contenidos digitales para no depender del medio impreso	X					1
E10 Desarrollar ediciones de Trome productos para el mercado de provincias con contenido local que permitan mejorar los índices de circulación	X	X	X	X		4
E11 Desarrollar un suplemento educativo semanal, con el respaldo editorial del grupo el Comercio	X	X	X	X		4
E12 Realizar la compra de rotativas de mayor capacidad para ciudades estratégicas que sirvan de hub para la distribución de los diarios en un horario adecuado	X	X	X	X		4
E13 Crear programas de capacitación para mandos medios a fin de que puedan asumir posiciones de mayor envergadura generadas por el crecimiento de la operación	X	X				2
E14 Expandir la cartera de proveedores a nivel nacional, a fin de no depender exclusivamente de los proveedores actuales de Trome.	X					1
E15 Desarrollar y fortalecer la imagen de marca en provincias.	X	X	X	X		4
E16 Realizar una comunicación interna vertical y horizontal, que permita mantener un contacto permanente con la operación del interior del país.	X					1
E17 Extender los sistemas editoriales a las principales ciudades del interior del país, para competir de mejor forma en el mercado.	X	X				2

Tabla 9

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

		Relanzar la plataforma web de Trome brindando contenidos digitales de manera más interactiva y de actualización constante para elevar la cantidad de visitantes únicos		Realizar alianzas con operadores de telefonía para la difusión del contenido digital de Trome en zonas de difícil acceso para los medios impresos		Incentivar la diferenciación del producto en provincias, con acciones basadas en el perfil del consumidor.		Realizar alianzas con canales de distribución en provincias de difícil acceso y bajo nivel de rentabilidad unitario		Efectuar la reconversión de las instalaciones de Prensa Popular en las principales ciudades de provincias para atender mejor el mercado del interior del país		Desarrollar alianzas estratégicas con imprentas independientes que permita incrementar la participación de mercado en algunas provincias		Aplicar diversificación concéntrica incorporando revistas o suplementos comerciales cuya venta se impulse mediante el diario.		Desarrollar ediciones de Trome para el mercado de provincias con contenido local que permitan mejorar los índices de circulación		Desarrollar un suplemento educativo semanal, con el respaldo editorial del grupo el Comercio		Realizar la compra de rotativas de mayor capacidad para ciudades estratégicas que sirvan de hub para la distribución de los diarios en un horario adecuado		Desarrollar y fortalecer la imagen de marca en provincias.		
		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E10		E11		E12		E15		
		Peso	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P
Oportunidades																								
1	Crecimiento del número de ejemplares escritos vendidos tanto en Lima y Provincias	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2	Crecimiento de la clase media	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28
3	Disminución de los índices de analfabetismo y pobreza	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14
4	Crecimiento de 17% de usuarios de internet en el Perú	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
5	Baja penetración en Provincias	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6	Ley 29904 de promoción de la banda ancha y construcción de la red dorsal nacional de fibra óptica	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Amenazas																								
1	Promulgación de leyes que regulen los contenidos informativos y de opinión de los medios de comunicación	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
2	Percepción de concentración de medios por parte de la población	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18
3	Diversidad cultural y regionalismo	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40
4	Conflictos sociales activos y latentes en distintas zonas del país	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	1	0.08
5	Ingreso de nuevos competidores	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36
Fortalezas																								
1	Eficiencias logísticas y operativas por pertenecer al Grupo El Comercio	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12
2	Posicionamiento de la marca Trome	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32
3	Alto valor percibido del producto por el usuario	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32
4	Poder de negociación	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	2	0.10
5	Adecuada gestión financiera	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05
6	Alta capacidad del personal en áreas estratégicas	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
7	Poseer sistemas editoriales de clase mundial	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06
8	Desarrollo de contenidos digitales de fácil interacción y navegación	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
9	Alta capacidad de producción para desarrollar contenidos de calidad	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32
Debilidades																								
1	Falta de comunicación entre áreas internas	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12
2	Subutilización de herramientas que posee el grupo	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12
3	Baja generación de contenidos para el mercado de provincias	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	4	0.20
4	Falta de sinergias	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12
5	Ausencia de indicadores financieros para medir el negocio en provincias	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
6	Ausencia de líneas de carrera para mandos medios	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
7	Falta de implementación de sistemas editoriales a nivel nacional	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10
8	Falta de asignación de recursos tecnológicos en provincias	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	1	0.05
9	Horario de llegada de los diarios en algunas ciudades de provincias	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06
10	Falta de proveedores alternos de calidad	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08
TOTAL		2.00		5.03		5.02		5.00		4.06		5.05		5.06		5.07		5.02		4.37		5.04		5.06

Nota. Tomado de "El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial", de F. D'Alessio, 2008. México DF, México: Pearson Educación.

Tabla 10

Matriz de Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
E1	Relanzar la plataforma web de Trome brindando contenidos digitales de manera más interactiva y de actualización constante para elevar la cantidad de visitantes únicos	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Realizar alianzas con operadores de telefonía para la difusión del contenido digital de Trome en zonas de difícil acceso para los medios impresos	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Incentivar la diferenciación del producto en provincias, con acciones basadas en el perfil del consumidor.	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Efectuar la reconversión de las instalaciones de Prensa Popular en las principales ciudades de provincias para atender mejor el mercado del interior del país	SI	SI	SI	SI	SI
E6	Desarrollar alianzas estratégicas con imprentas independientes que permita incrementar la participación de mercado en algunas provincias	SI	SI	SI	SI	SI
E7	Aplicar diversificación concéntrica incorporando revistas o suplementos comerciales cuya venta se impulse mediante el diario	SI	SI	SI	SI	SI
E10	Desarrollar ediciones de Trome para el mercado de provincias con contenido local que permitan mejorar los índices de circulación	SI	SI	SI	SI	SI
E12	Realizar la compra de rotativas de mayor capacidad para ciudades estratégicas que sirvan de hub para la distribución de los diarios en un horario adecuado	SI	SI	SI	SI	SI
E15	Desarrollar y fortalecer la imagen de marca en provincias.	SI	SI	SI	SI	SI

Nota. Tomado de "El Proceso Estratégico Un Enfoque Gerencial", de F. D'Alessio, 2008. México DF, México: Pearson Educación.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de haber aplicado todos los filtros, se obtienen las estrategias retenidas. Las que no pasaron los filtros podrán usarse en el plan estratégico como estrategias de contingencia.

Estrategias retenidas

E1 Relanzar la plataforma web de Trome brindando contenidos digitales de manera más interactiva y de actualización constante para elevar la cantidad de visitantes únicos.

E2 Realizar alianzas con operadores de telefonía para la difusión del contenido digital de Trome en zonas de difícil acceso para los medios impresos.

E3 Incentivar la diferenciación del producto en provincias, con acciones basadas en el perfil del consumidor.

E5 Efectuar la reconversión de las instalaciones de Prensa Popular en las principales ciudades de provincias para atender mejor el mercado del interior del país.

E6 Desarrollar alianzas estratégicas con imprentas independientes que permita incrementar la participación de mercado en algunas provincias.

E7 Aplicar diversificación concéntrica incorporando revistas o suplementos comerciales cuya venta se impulse mediante el diario.

E10 Desarrollar ediciones de Trome para el mercado de provincias con contenido local que permitan mejorar los índices de circulación.

E12 Realizar la compra de rotativas de mayor capacidad para ciudades estratégicas que sirvan de *hub* para la distribución de los diarios en un horario adecuado.

E15 Desarrollar y fortalecer la imagen de marca en provincias.

Estrategias de contingencia de tercer grupo

E8 Realizar una comunicación corporativa transparente, difundiendo las adquisiciones del Grupo El Comercio y el apoyo recibido de parte de Sociedad Interamericana de Prensa (SIP).

E9 Promover el uso de contenidos digitales para no depender del medio impreso.

E13 Crear programas de capacitación para mandos medios a fin de que puedan asumir posiciones de mayor envergadura generadas por el crecimiento de la operación.

E14 Expandir la cartera de proveedores a nivel nacional, a fin de no depender exclusivamente de los proveedores actuales de Trome.

E16 Realizar una comunicación interna vertical y horizontal, que permita mantener un contacto permanente con la operación del interior del país.

E17 Extender los sistemas editoriales a las principales ciudades del interior del país, para competir de mejor forma en el mercado.

Estrategias de contingencia de segundo grupo

E4 Realizar alianzas con canales de distribución en provincias de difícil acceso y bajo nivel de rentabilidad unitario.

E11 Desarrollar un suplemento educativo semanal, con el respaldo editorial del grupo el Comercio.

6.11 Matriz de Estrategia vs. Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz permite validar la coherencia entre los tres objetivos de largo plazo y las ocho estrategias retenidas para Trome. En la Tabla 12 se observa la relación existente entre cada estrategia retenida con por lo menos un objetivo de largo plazo.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz permite anticipar las posibles acciones de respuesta de las empresas competidoras tales como Grupo Epena y Grupo La República, ante la posible implementación del plan estratégico de Prensa Popular para su marca Trome. Este análisis refuerza las estrategias establecidas y reorganiza las prioridades previamente definidas, según lo mostrado en la Tabla 13.

Tabla 12

Matriz de Estrategias vs OLP

Estrategias	Objetivos de Largo Plazo						
	Para el 2024, la versión impresa de Trome tendrá una venta neta de 1'000,000 de ejemplares promedio por día a nivel nacional; en el 2014 es 710,000 ejemplares diarios.	Para el 2024, la plataforma digital de Trome tendrá 10 millones de visitantes únicos promedio diario; en el 2014 es de 3,5 millones.	Para el 2024, Trome conseguirá una lectoría en Lima de 3'000,000 promedio diario; en el 2014 es de 2'300,000 lectores.	Incrementar la participación de Trome en lectoría de provincias dentro del sector de diarios populares de 20% en el 2014 a 50% en el 2024.	Para el 2024, Trome realizará cuatro festivales en Lima y cuatro en provincias que promuevan el acceso a la cultura y desarrollo de valores para los lectores, en el 2014 se realiza un festival en Lima y cero en Provincias.	Para el 2024, Trome distribuirá gratuitamente una revista educativa familiar de 24 páginas una vez al mes a nivel nacional; en el 2014, no se distribuye ninguna revista de este tipo.	Para el 2024, las ediciones regionales de Trome tendrán 40% del diario con contenido netamente regional; en el 2014, solo se cuenta con un 10% de contenido regional.
E1		X					
E2		X					
E3				X	X	X	X
E5	X		X	X			
E6	X			X			
E7			X	X		X	
E10				X			X
E12	X			X			
E15	X	X		X	X		

Tabla 13

Matriz de Posibilidad de los Competidores

	Estrategias Retenidas	OJO	EL POPULAR
E1	Relanzar la plataforma web de Trome brindando contenidos digitales de manera más interactiva y de actualización constante para elevar la cantidad de visitantes únicos.	Cuenta con una web muy pobre, podría utilizar la misma estrategia de contar con los recursos financieros necesarios	Cuenta con una web muy pobre, podría utilizar la misma estrategia de contar con los recursos financieros necesarios
E2	Realizar alianzas con operadores de telefonía para la difusión del contenido digital de Trome en zonas de difícil acceso para los medios impresos.	Se intensificaría el uso de este canal para tener mayor cobertura	Se intensificaría el uso de este canal para tener mayor cobertura
E3	Incentivar la diferenciación del producto en provincias, con acciones basadas en el perfil del consumidor.	No cuenta con un buen posicionamiento en las provincias, poca penetración de mercado	Mejoraría su participación en el mercado de provincias
E5	Efectuar la reconversión de las instalaciones de Prensa Popular en las principales ciudades de provincias para atender mejor el mercado del interior del país.	Podría utilizar la misma estrategia para mejorar su capacidad instalada	Cuenta con instalaciones y estructuras idóneas en provincias para atender el mercado
E6	Desarrollar alianzas estratégicas con imprentas independientes que permita incrementar la participación de mercado en algunas provincias.	Posee mayor facilidad e independencia para llevar a cabo esta estrategia, bajo control de calidad	Posee mayor facilidad e independencia para llevar a cabo esta estrategia, bajo control de calidad
E7	Aplicar diversificación concéntrica incorporando revistas o suplementos comerciales cuya venta se impulse mediante el diario.	Requiere inversión de recursos financieros con el que no cuentan para esta acción	Periódicamente lanzan productos que acompañan al diario
E10	Desarrollar ediciones de Trome para el mercado de provincias con contenido local que permitan mejorar los índices de circulación.	Podría utilizar la misma estrategia para obtener mayor venta y lectoría	Podría utilizar la misma estrategia para obtener mayor venta y lectoría
E12	Realizar la compra de rotativas de mayor capacidad para ciudades estratégicas que sirvan de <i>hub</i> para la distribución de los diarios en un horario adecuado.	Ya cuentan con plantas propias en diversas propias para atender mercados locales	Intensificarían sus esfuerzos para contar con un mayor volumen de impresión descentralizado
E15	Desarrollar y fortalecer la imagen de marca en provincias.	No poseen una estrategia clara en el mercado de provincias, es el mismo diario de Lima	Cuentan con una recordación de marca fuerte en provincias debido a la antigüedad del producto

6.13 Conclusiones

- La metodología empleada a través de las matrices es una herramienta fundamental que ha permitido enunciar y establecer estrategias, gracias a un exhaustivo análisis de los factores externos e internos.
- El profundo análisis realizado revela que las estrategias retenidas servirán de marco de referencia para lograr los objetivos planteados de largo plazo para Trome.
- Se observa una ligera capacidad de respuesta de los competidores de acuerdo a las estrategias planteadas.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos a Corto Plazo

Se establecen los objetivos de corto plazo que apoyarán al logro de los objetivos de largo plazo, sobre la base de las metas, así como el apoyo de las estrategias planteadas para el cumplimiento del presente Plan Estratégico.

Objetivo de Largo Plazo 1

Para el 2024, la versión impresa de Trome tendrá una venta neta de 1'000,000 de ejemplares promedio por día a nivel nacional; en el 2014 es 710,000 ejemplares diarios.

Objetivo de corto plazo 1.1

Instalar una planta en Arequipa en el 2015, con una rotativa con capacidad de 35,000 ejemplares/hora para atender la región Arequipa, Cusco, Moquegua y Tacna aumentando la venta de ejemplares al 2024 en 50%; actualmente se cuenta con una rotativa limitada para la región de 20,000 ejemplares por hora.

Objetivo de corto plazo 1.2

Contratar un servicio de impresión en Juliaca en el 2016, con una rotativa con capacidad de 20,000 ejemplares/hora para atender la región Puno aumentando la venta de ejemplares al 2024 en 35%; actualmente no se cuenta con rotativa en dicha región.

Objetivo de corto plazo 1.3

Contratar un servicio de impresión en Iquitos en el 2017, con una rotativa con capacidad de 20,000 ejemplares/hora para atender la región Loreto aumentando la venta de ejemplares al 2024 en 80%; actualmente no se cuenta con rotativa en dicha región.

Objetivo de corto plazo 1.4

Contratar un servicio de impresión en Tarapoto en el 2018, con una rotativa con capacidad de 20,000 ejemplares/hora, para atender la región San Martín y Nor Oriente

aumentando la venta de ejemplares al 2024 en 30%; actualmente no se cuenta con rotativa en dicha región.

Objetivo de Largo Plazo 2

Para el 2024, la versión digital de Trome tendrá 10'000,000 de visitantes únicos promedio diario. En 2014 es de 3'500,000.

Objetivo de corto plazo 2.1

Aumentar los visitantes únicos a razón de 4% cada año, desarrollando cuatro activaciones o promociones anuales en la web de Trome entre el 2015 y el 2024, vinculadas con la edición impresa; a la fecha los visitantes únicos aumentan a razón de 1% en promedio por año.

Objetivo de corto plazo 2.2

Desarrollar y lanzar desde el 2017 al 2020 una aplicación móvil gratuita de Trome para *smartphones* y otros *gadgets* incrementando los visitantes únicos en 2% cada año; a la fecha, no se cuenta con aplicaciones móvil del diario.

Objetivo de corto plazo 2.3

A partir del 2018, incluir un app móvil de Trome preinstalada en los servicios post-pago de telefonía y datos a fin de aumentar los visitantes únicos en 3% cada año, gracias a un convenio con Movistar; actualmente no se cuenta con este servicio.

Objetivo de corto plazo 2.4

Entre el 2015 y el 2024, utilizar e impulsar el uso de redes sociales aumentando los visitantes únicos en 2% cada año para la versión digital de Trome; actualmente el crecimiento de la web no viene por redes sociales ni se cuenta con un *Community Manager*.

Objetivo de Largo Plazo 3

Para el 2024, Trome conseguirá una lectoría en Lima de 3'000,000 promedio diario. En 2014 es 2'300,000 lectores.

Objetivo de corto plazo 3.1

Incrementar la lectoría a razón de 2.7% anual entre 2015 y 2024, mediante la implementación de tres campañas BTL por año. Los últimos tres años, la lectoría aumenta a razón de 2% anual, con mínimas acciones BTL.

Objetivo de corto plazo 3.2

Establecer dos alianzas comerciales a partir del 2016 con los principales anunciantes, que permitan atraer nuevos lectores a razón de 2% anual; actualmente se realiza una o ninguna alianza comercial.

Objetivo de Largo Plazo 4

Incrementar la participación de Trome en lectoría de provincias dentro del sector de diarios populares de 20% en el 2014 a 50% en el 2024.

Objetivo de corto plazo 4.1

A partir del 2015 en adelante, incluir el 30% de contenido local en la edición diaria de Trome, reforzando el equipo de prensa y diagramación en provincias; al 2014, solo se cuenta con 10% o 15% de contenido local, con pocos periodistas y ningún diagramador.

Objetivo de corto plazo 4.2

Entre el 2016 y 2024, implementar un plan de capacitación semestral para redactores y personal de marketing de cada provincia, a fin de mejorar los contenidos y promociones locales y aumentar la lectoría a razón de 1.5% anual; actualmente no se cuenta con capacitaciones en provincias.

Objetivo de corto plazo 4.3

Incrementar la lectoría en las ciudades de Cusco, Arequipa, Huancayo, Piura, Trujillo y Chiclayo a razón de 9.6% anual entre el 2015 y 2024 mediante la celebración de un festival de Trome en cada ciudad; los últimos tres años, la lectoría creció a razón de 5% anual y no se celebran festivales en ninguna ciudad.

Objetivo de Largo Plazo 5

Para el 2024, Trome realizará cuatro festivales en Lima y cuatro en provincias que promuevan el acceso a la cultura y desarrollo de valores para los lectores, en el 2014 se realiza un festival en Lima y cero en Provincias.

Objetivo de Corto Plazo 5.1

Entre el 2016 y el 2024, Trome participará realizando actividades culturales y promoviendo valores dentro de la Fiesta de la Candelaria de Puno en los meses de Febrero y la Fiesta del Inti Raymi de Cuzco en los meses de Junio. Actualmente no participa.

Objetivo de Corto Plazo 5.2

Entre el 2020 y el 2024, Trome tendrá presencia en la Semana Santa de Ayacucho en los meses de abril y en la Fiesta de San Juan en Iquitos en los meses de Junio, apoyando la cultura religiosa y resaltando los valores de las festividades. A la fecha, no participa.

Objetivo de Corto Plazo 5.3

Entre el 2018 y el 2020, Trome realizará en Trujillo y Arequipa una convocatoria por año para participar del Trome Dance, donde jóvenes de diferentes niveles socio económicos puedan mostrar su talento en danza contemporánea pudiendo obtener becas de estudio. Actualmente ello solo se lleva a cabo en Lima.

Objetivo de Corto Plazo 5.4

Entre el 2016 y el 2024, Trome realizará en Lima el Trome *Challenge*, un concurso de fotografía urbana que resalte paisajes o retratos de la ciudad, el cual alentará al público a identificarse con la cultura y realidad de Lima. A la fecha, no existen concursos de este tipo.

Objetivo de Corto Plazo 5.5

Entre el 2020 y el 2024, Trome participará en el recorrido del Señor de los Milagros durante el mes de Octubre, impulsando la participación del público a través el diario con su campaña: “Que El Señor te de su bendición”; actualmente no participa.

Objetivo de Largo Plazo 6

Para el 2024, Trome distribuirá gratuitamente una revista educativa familiar de 24 páginas una vez al mes a nivel nacional; en el 2014, no se distribuye revistas de este tipo.

Objetivo de Corto Plazo 6.1

El 2016, Trome designará un equipo de periodistas dedicado a elaborar una revista educativa teniendo en cuenta el perfil del consumidor habitual; a la fecha, no cuenta con periodistas destacados para esta labor.

Objetivo de Corto Plazo 6.2

Del 2016 al 2020, Trome desarrollará contenidos para obsequiar una revista educativa de 16 páginas a nivel nacional una vez al mes, buscando auspicios que logren cubrir el costo de impresión y distribución; a la fecha, solo se cuenta con auspicios para la edición diaria y la revista más mujer.

Objetivo de Corto Plazo 6.3

Del 2020 al 2024, Trome desarrollará contenidos para distribuir una revista educativa de 24 páginas a nivel nacional una vez al mes, buscando auspicios que generen ganancias a la compañía, a la fecha no se cuenta con ello.

Objetivo de Largo Plazo 7

Para el 2024, las ediciones regionales de Trome tendrán 40% del diario con contenido netamente regional; en el 2014, solo se cuenta con un 10% de contenido regional.

Objetivo de Corto Plazo 7.1

Entre el 2016 y el 2018, Trome contratará un periodista en cada región del país, a fin de incrementar las notas periodísticas regionales editadas por edición, a la fecha solo se cuenta con periodistas en cinco ciudades.

Objetivo de Corto Plazo 7.2

Del 2018 al 2021, Trome desarrollará mayor cantidad de contenidos regionales según su zona de distribución, aumentando el porcentaje de contenido regional por página editada a 5 páginas. Actualmente solo se cuenta con dos páginas por edición.

Objetivo de Corto Plazo 7.3

Del 2021 al 2024, Trome aumentará el número de páginas editadas de contenido regional a 10 páginas. Actualmente solo se cuenta con dos páginas por edición.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2008), los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Llevar a cabo una asignación correcta de los recursos permitirá la ejecución de la estrategia y la definición del plan que se debe seguir, con base en los objetivos de corto plazo. Para que el proceso de implementación sea exitoso, se necesitan considerar cuatro tipos de recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos; en la Tabla 14 se pueden apreciar los recursos asignados a cada objetivo de corto plazo.

Recursos financieros. Trome centra y orienta sus esfuerzos a la consolidación nacional y la diversificación de plataformas, cuenta con un apalancamiento financiero proveniente de la emisión de bonos corporativos para infraestructura (nueva planta en Arequipa) y con líneas de financiamiento bancario a largo plazo, para asumir el pago de las obligaciones de corto plazo y destinar los fondos de las utilidades o préstamos de vinculadas, a la adquisición de maquinaria, campañas de marketing, dispositivos de alta tecnología, que permiten mejorar la conectividad de las diferentes plantas de impresión, tanto como los canales de difusión y distribución de los diarios impresos.

Otro elemento de apalancamiento es el uso del *leasing* (arrendamiento financiero) para la adquisición de vehículos, maquinaria menor y otros elementos que no se aprecian en el tiempo, destinados a cumplir con la operativa recurrente del negocio.

Recursos físicos. Trome cuenta con oficinas propias administrativas y de redacción en Lima y en cinco provincias totalmente equipadas; asimismo se tienen tres plantas propias de impresión a nivel nacional: (a) Lima, (b) Chiclayo y (c) Huancayo y una cuyo servicio es brindado por un tercero ubicada en Arequipa.

Por otro lado, se cuenta con todo el sistema de distribución, constituido por la flota de transporte liviana para transporte del personal periodístico a fin que puedan cubrir la noticia, así como la flota pesada, para la distribución y reparto de los diarios.

Tabla 14

Recursos asignados a los objetivos de corto plazo

Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo		OCP 1.1	OCP 1.2	OCP 1.3	OCP 1.4	OCP 2.1	OCP 2.2	OCP 2.3	OCP 2.4	OCP 3.1	OCP 3.2	OCP 4.1	OCP 4.2	OCP 4.3	OCP 5.1	OCP 5.2	OCP 5.3	OCP 5.4	OCP 5.5	OCP 6.1	OCP 6.2	OCP 6.3	OCP 7.1	OCP 7.2	OCP 7.3
Financieros	Créditos a largo plazo	X	X	X	X							X													
	Emisión de bonos corporativos	X	X	X	X							X	X												
	Prestamo con empresas vinculadas					X				X	X	X	X	X											
	Reinversión de utilidades					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Arrendamiento financiero	X	X	X	X			X				X													
Físicos	Plantas de producción	X	X	X	X							X						X	X	X					
	Equipos de impresión	X	X	X	X	X						X	X	X	X	X		X	X	X			X	X	
	Equipos de difusión	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X
	Equipos de comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X		
	Equipos de transporte	X	X	X	X						X	X	X	X							X	X			
	Maquinarias de proceso	X	X	X	X							X													
	Puntos de distribución	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X					X	X		X	X
Humanos	Plana gerencial con visión y estrategia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X				X	
	Personal técnico calificado	X	X	X	X							X	X	X											
	Equipo de desarrolladores web					X	X	X	X	X															
	Equipo comercial y de ventas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X		X	X		X	X
	Planes de capacitación y sucesión					X		X	X	X	X	X	X	X									X		
	Personal periodístico y redacción	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X					X	X	X	X	X
	Equipo de publicidad y marketing					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					X	X
Tecnológicos	Plataformas web					X	X	X	X		X						X	X	X				X	X	X
	Redes sociales					X	X	X	X		X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Sistemas editoriales	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X												
	ERP	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X											
	Proyectos de TI	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X					X	X	X	X	X

Recursos humanos. El factor humano es esencial dentro de la unidad de negocio y juega un rol fundamental dentro de la cadena productiva del negocio. El personal conoce el negocio y la industria donde participa y es clave para alcanzar los objetivos anuales de cada área o redacción. El personal se siente motivado y se encuentra identificado con el diario, participa en los cambios de procesos, políticas y búsqueda de soluciones ante los problemas que se presentan, es personal calificado y asertivo.

En el sector de diarios populares existe una fuerte competencia por el recurso humano, ya que forman parte del diario líder del segmento; con lo cual, es sumamente importante que se conozca las fortalezas y debilidades del recurso y ayudarlo a seguir mejorando; gracias a ello, es que el personal es altamente valorado en el mercado.

Recursos tecnológicos. Trome cuenta con infraestructura tecnológica idónea que está alineada al desarrollo de los medios digitales que se busca a nivel nacional; asimismo, ayuda a facilitar la labor periodística, se generan mejores contenidos con mayor rapidez y eficiencia que antes, y se han logrado captar nuevos lectores en las plataformas web e impresa.

El sistema *woodwing*, donde se van armando las ediciones de un diario, el sistema adexis que integra la parte comercial y el ERP SAP, son herramientas que se utilizan diariamente y permiten automatizar algunos procesos y optimizar el uso de los recursos de la empresa, agilizando el intercambio de información y facilitando la gestión administrativa, operativa, logística y comercial.

7.3 Políticas de cada Estrategia

D'Alessio (2008) indicó que las políticas son los límites del accionar gerencial que establecen las estrategias y deben ser consistentes con los valores de la organización. Las políticas seleccionadas tienen como finalidad orientar las estrategias para alcanzar la posición necesaria para la consolidación como una de las empresas más importantes de diarios populares en el país, enfatizando el desarrollo de múltiples plataformas. En la Tabla 15 se pueden apreciar las políticas y su relación con cada estrategia retenida.

P1. Promover la capacitación en el uso de sistemas editoriales y rotativas para el personal involucrado.

P2. Promover la visita sistemática de las plantas y oficinas del interior del país.

P3. Promover pasantías en la matriz para el personal del interior del país.

P4. Fomentar la innovación de productos.

P5. Fomentar el uso estratégico de la información del consumidor

P6. Implementar planes de desarrollo y líneas de carrera para cubrir las posiciones a crear para las provincias.

P7. Propiciar la creación de sinergias internas y externas para la lograr optimizar resultados.

P8. Asegurar que los contenidos generados cumplan con los estándares de calidad.

P9. Promover capacitación en los últimos avances y desarrollo de plataformas web para el personal involucrado.

P10. Fortalecer los canales de distribución en provincias para tener información estadística confiable.

Tabla 15

Estrategias y Políticas

Políticas		E1	E2	E3	E5	E6	E7	E10	E12	E15
P1	Promover la capacitación en el uso de sistemas editoriales y rotativas para el personal involucrado				X					X
P2	Promover la visita sistemática de las plantas y oficinas del interior del país			X	X	X		X	X	
P3	Promover pasantías en la matriz para el personal del interior del país			X	X			X	X	
P4	Fomentar la innovación de productos	X		X			X			X
P5	Fomentar el uso estratégico de la información del consumidor			X						X
P6	Implementar planes de desarrollo y líneas de carrera para cubrir las posiciones a crear para las provincias				X					
P7	Propiciar la creación de sinergias internas y externas para la lograr optimizar resultados		X			X			X	
P8	Asegurar que los contenidos generados cumplan con los estándares de calidad	X		X				X		X
P9	Promover capacitación en los últimos avances y desarrollo de plataformas web para el personal involucrado	X	X							
P10	Fortalecer los canales de distribución en provincias para tener información estadística confiable				X	X	X			X

7.4 Estructura de la Empresa

La estructura de Trome se encuentra alineada en su mayoría para cumplir con la visión propuesta, alcanzar los objetivos y desarrollar e implementar las estrategias. Los miembros del directorio representados por el Gerente General son los responsables de garantizar que todas las acciones, proyectos y demás actividades que realice la empresa estén alineados con la visión; de la misma manera, se enfocan en la correcta revisión y gestión de los estados financieros, de los recursos logísticos y comerciales, minimizando riesgos que puedan impactar negativamente a la compañía.

La estructura de Trome no ha variado mucho en los últimos 3 años; sin embargo, para garantizar el éxito de la implementación del Plan Estratégico, se creará una gerencia responsable de hacer seguimiento, dirigir, medir y controlar la implementación de estrategias y logro de objetivos, buscando siempre generar eficiencias que aumenten la rentabilidad; y que a su vez sea la encargada de gestionar las iniciativas estratégicas de la compañía. De este modo, la jefatura de regiones y proyectos que depende de la Gerencia General, ahora se centrará exclusivamente en coordinar y dirigir los proyectos estratégicos y la expansión en las diferentes provincias del país, bajo la dirección de la nueva gerencia de Gestión de Proyectos.

Por otro lado, para asegurar el crecimiento en las diversas plataformas y afianzar el canal digital, se creará la Gerencia de Plataforma Digital que ahora tendrá a su cargo la Jefatura de Business Intelligence y SEO, ayudando a que la empresa se encuentra aún más alineada con los temas de medios digitales, desarrollando mayores y mejores contenidos, que permitan alcanzar los objetivos y lograr la visión.

Para garantizar el enfoque y correcta segmentación de los productos, se establecerá una Gerencia de Producto, que tendrá bajo su cargo a la jefatura responsable del manejo de la marca, de manera que este Jefe puede desarrollar las acciones necesarias en el campo de acción al que su producto pertenece y de este modo, contar con el tiempo suficiente para realizar innovaciones y plantear ideas creativas que vayan de la mano con las estrategias planteadas. En la Figura 23 se puede observar el nuevo organigrama propuesto para Trome.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Trome realiza sus operaciones alineadas con el tema del medio ambiente, ecología y responsabilidad social, contando con procedimientos de reciclaje de residuos y equipos diversos; las plantas de impresión poseen certificaciones ISO 9001 y OHSAS 18001; asimismo, cuentan con mecanismos de control y políticas de reciclaje de papel e insumos diversos que demuestran que el impacto al medio ambiente es completamente aceptable.

Todos los procesos involucrados dentro de la cadena productiva se encuentran dentro de buenos estándares de calidad e impacto ambiental y ecológico, implementando las acciones correctivas necesarias evitando daños al planeta. A partir del 2013 se creó la Jefatura de Control de Riesgo y Gestión Ambiental, encargada de velar y garantizar las buenas prácticas; y a partir del 2014 se ha lanzado el proyecto de diseño del Modelo de Gestión Ambiental; con el cual, se sentarán las bases a futuro para el buen manejo de estos temas.

Respecto al tema de responsabilidad social, se puede mencionar que gracias a la nueva ley de seguridad y salud en el trabajo implantada por el gobierno, los riesgos de accidentes laborales o de salud ocupacional se han minimizado en gran porcentaje en todas las áreas y plantas de impresión; ya que los procedimientos y políticas implementadas son compartidas con todos los trabajadores mediante el comité de seguridad y salud que se ha formado. Si se habla de los lectores, se han realizado campañas sociales y económicamente viables para la empresa, que ayudan y tienen un impacto positivo sobre la personas, de manera que se identifiquen con la empresa.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Dentro del sector de la prensa escrita y particularmente en Trome, se cuenta con un recurso humano honesto, confiable y con un perfil abierto a cambios y nuevas ideas que ayudan a implementar nuevas ideas o cambios que se realicen; es importante mencionar que el personal de redacción se siente comprometido con informar la noticia de una manera veraz y honesta, llegando a los lectores con una comunicación clara y transparente, brindando información diaria a muchos hogares peruanos.

Asimismo, participan dentro del proceso de mejora continua de los contenidos y las operaciones a fin de obtener mejores resultados y obteniendo logros y reconocimientos personales y profesionales. Todos los miembros de la unidad de negocio se encuentran

conscientes de ello, independientemente de su jerarquía organizacional, y apoyan estas buenas iniciativas brindando constante *feed back* a fin de obtener mejores perfiles profesionales.

Referente al tema de motivación, existe una política que premia la participación activa del personal y reconoce el esfuerzo en temas de seguridad y salud ocupacional; asimismo, se realizan reconocimientos anuales en el aniversario del Grupo, donde se premian los años de servicio brindados, acciones importantes que muchas personas saben valorar.

Por otro lado, se cumple con las evaluaciones anuales de desempeño que generan ciertas promociones a mejores puestos o algunos incrementos salariales; y sientan que su buen trabajo está siendo valorado y reconocido, impulsando la línea de carrera que pueden llegar a formar de acuerdo a su desempeño y medición del cumplimiento de sus objetivos; gracias a ello, se cuenta con muchos profesionales motivados y comprometidos.

7.7 Gestión del Cambio

Trome busca la mejora continua en todos sus procesos productivos y en la generación de contenidos, promueve la innovación, la penetración en provincias y la reconversión a medios digitales como parte de la apuesta a futuro de la organización. Para ello, se ha empezado a identificar a los recursos más valiosos y que sean los encargados de liderar el cambio y el nuevo porvenir de la empresa.

A fin de ejecutar las estrategias propuestas, ya se cuentan con acciones particulares las cuales deberán ser reforzadas a fin de que cumplan con lo que se busca a futuro. Se ha comprometido a todos los trabajadores en que son parte de una empresa que está en proceso de transformación y conversión hacia nuevas plataformas informativas y que busca ampliar su participación a nivel nacional; se han establecido canales comunicación formales a toda la empresa donde se informa de las nueva adquisiciones a nivel de Grupo Editorial, de los nuevos ingresos de puestos de trabajo, de las convocatorias internas, de los logros y reconocimientos obtenidos, etc.

Por otro lado, se han lanzado comités de eficiencia que lo buscan es optimizar el uso de los recursos, volverse más rentables y estar preparados ante una caída de las ventas; lo cual, hace posible realizar mediciones mensuales o trimestrales que permiten controlar los resultados del negocio y comunicarlo a los mandos medios y ellos lo transmiten verticalmente, de este modo, todos toman consciencia de ello y pueden realizar las acciones preventivas o correctivas pertinentes.

Para finalizar, al pertenecer a un Grupo editorial y que este se encuentra realizando inversiones en nuevos sectores del mercado, tales como educativo y entretenimiento, se realizan sinergias en diferentes áreas e intercambio de ideas entre líderes de diferentes segmentos; con lo cual, se abren nuevas oportunidades ya sea laborales o comerciales que benefician a todos.

7.8 Conclusiones

- Se establecieron 13 objetivos de corto plazo, que constituyen la base para alcanzar los objetivos de largo plazo, disponiendo los recursos necesarios que permitirán ejecutar las estrategias propuestas.
- Durante el proceso de implementación, el factor humano es sumamente importante y se debe tener en cuenta el impacto que tendrán los cambios en la organización, ya que puede existir cierta resistencia; se debe potenciar al personal y mantenerlo comprometido a lo largo de la implementación.
- La etapa de implementación es tan importante como la etapa de formulación, ya que puede fracasar si no se lleva a cabo correctamente, es indispensable que ambas sean vistas con la debida importancia e implementar la estructura organizacional que esté alineada con las estrategias retenidas.

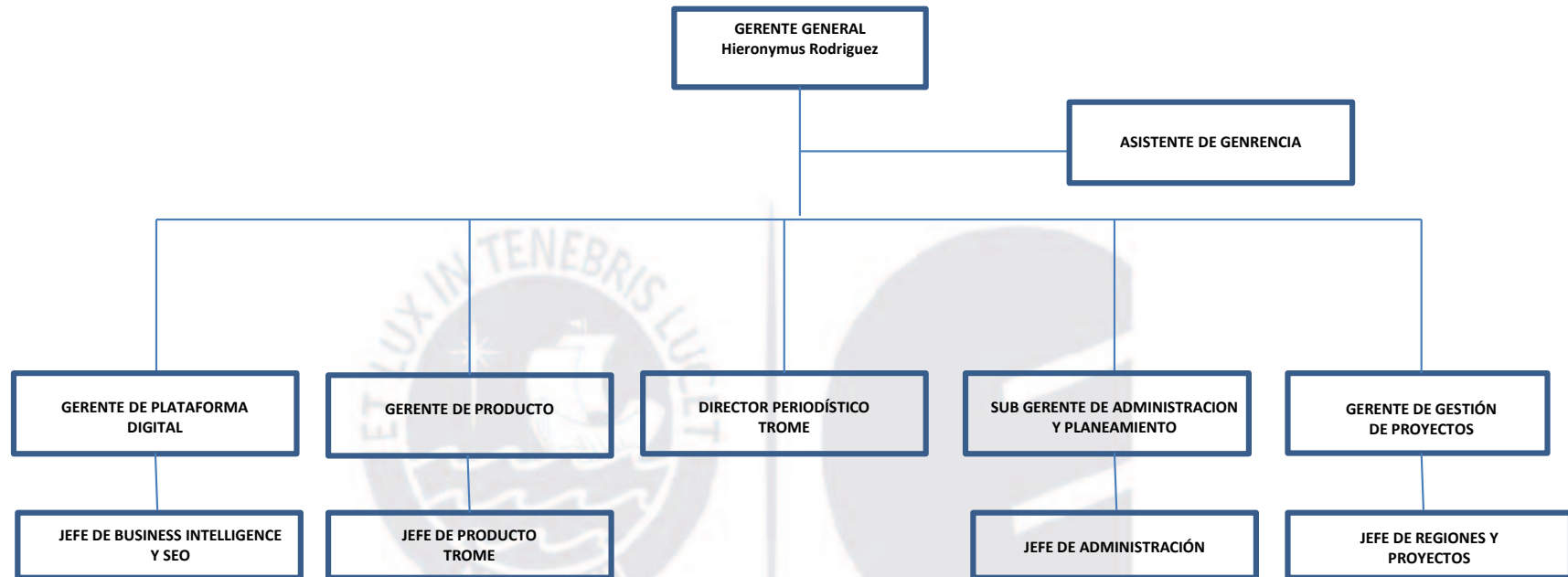


Figura 25. Organigrama Propuesto de Trome

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el Capítulo VII se plantearon los objetivos de corto plazo que definen las rutas hacia la visión; para el cumplimiento del proceso y la confirmación de que ello está alineado con la visión, se implementarán mecanismos de evaluación y control de los objetivos de la estrategia, los cuales se traducen en el tablero de control balanceado. A diferencia de etapas anteriores, esta etapa debe realizarse constantemente para alcanzar los objetivos planteados.

8.1 Perspectivas de Control

De acuerdo con Kaplan & Norton (1992), como primer paso se plantean cuatro perspectivas, las cuales son: (a) aprendizaje interno, (b) perspectiva de los procesos, (c) perspectiva del cliente y (d) perspectiva financiera.

El tablero es un sistema de gestión que convierte los objetivos y las estrategias en un grupo de indicadores para conocer, controlar y aumentar el nivel de efectividad de un sistema, región u organización. Este tablero permite tener una visión integrada y holística del sistema en estudio, además de facilitar la evaluación, medición y control de la estrategia, que permitirá ir monitoreando una implementación exitosa del plan estratégico, ya que permite visualizar hacia dónde enfocar y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario (D'Alessio, 2008).

8.1.1 Aprendizaje Interno

Se enfoca en las competencias centrales de la empresa, en la innovación constante y en las acciones a ejecutar y como llevarlas a cabo para poseer un aprendizaje y mejoramiento continuo, creando valor (D'Alessio, 2012).

Por consiguiente, dentro de la perspectiva de aprendizaje interno, se han establecido objetivos relacionados al capital humano (factor fundamental) pudiendo mencionar el siguiente: (a) implementar un plan de capacitación semestral para redactores y personal de

marketing de cada provincia, a fin de mejorar los contenidos y promociones locales y aumentar la lectoría.

8.1.2 Procesos

Para esta etapa, en el caso de Trome los procesos se relacionan con los objetivos de corto plazo referidos con estar a la vanguardia de los nuevos avances tecnológicos y de producción aplicados a una empresa editorial, y a la satisfacción y fidelización de los clientes; pudiendo mencionar los siguientes: (a) instalar una planta de impresión en Arequipa, (b) contratar un servicio de impresión en Juliaca, Iquitos y Tarapoto, (c) incluir 40% de contenido local en la edición diaria de Trome, reforzando el equipo de prensa y diagramación en provincias, (d) elaborar una revista gratuita de corte educativo.

8.1.3 Clientes

En el caso de Trome, se debe fidelizar a los clientes y que sientan al diario como parte de su vida; se debe llegar a mas mercado, realizar actividades de marketing, promociones y suplementos comerciales en las diferentes ciudades que satisfagan las necesidades de los lectores y anunciantes. En este sentido, se han establecido los siguientes objetivos: (a) desarrollar cuatro activaciones o promociones anuales en la web de Trome, (b) Incrementar la lectoría en las ciudades de Cusco, Arequipa, Huancayo, Piura, Trujillo y Chiclayo mediante la celebración de un festival de Trome en cada ciudad, (c) Incrementar la lectoría mediante la implementación de campañas BTL, (d) Participar en festividades y actividades culturales tales como la Virgen de la Candelaria, Semana Santa en Ayacucho, San Juan y el Inti Raymi.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera se refiere a mejorar los indicadores financieros de la organización de manera que se puede mejorar la rentabilidad, el retorno financiero y el flujo de caja de la organización, que genere valor para los accionistas. Para el caso de Trome tiene que ver con la ejecución de alianzas con anunciantes de manera que se pueda mejorar la

rentabilidad por publicidad del diario y asimismo, buscar mecanismos o acciones que permitan maximizar las ganancias.

En este sentido se han establecido los siguientes objetivos: (a) convenio con Movistar para incluir app móvil de Trome preinstalada en los servicios post-pago de telefonía y datos, (b) establecer dos alianzas comerciales por año con los principales anunciantes, que permitan atraer nuevos lectores, (c) desarrollar una aplicación móvil gratuita de Trome para *smartphones* y otros *gadgets*, (d) reforzar e impulsar continuamente los contenidos de la versión digital de Trome utilizando redes sociales.

8.2 Tablero de Control Balanceado

En la Tabla 16 se puede observar el tablero de control balanceado propuesto para Trome, donde se muestra el indicador y las unidades de medición para cada objetivo de corto plazo según la perspectiva a la que pertenece.

8.3 Conclusiones

- La segmentación por aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera, son relevantes para monitorear y evaluar cada objetivo de corto plazo propuesto para Trome. Dentro del BSC se muestra el sistema de medición que ofrece una visión integral para la evaluación y control estratégico, y está alineado con la visión y los OLP.
- El BSC permite un control y monitoreo oportuno a la Alta Dirección, de manera que les sea posible implementar las acciones correctivas necesarias ante cualquier desviación en la ejecución de las estrategias; de no realizarlo, no será posible alcanzar los objetivos ni lograr la visión de Trome.

Tabla 16

Tablero de Control Integrado

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidades
Aprendizaje	OCP 4.2 Entre el 2016 y 2024, implementar un plan de capacitación semestral para redactores y personal de marketing de cada provincia, a fin de mejorar los contenidos y promociones locales y aumentar la lectoría a razón de 1.5% anual; actualmente no se cuenta con capacitaciones en provincias.	Número de personas capacitadas	Personas
	OCP 1.1 Instalar una planta en Arequipa en el 2015, con una rotativa con capacidad de 35,000 ejemplares/hora para atender la región Arequipa, Cusco, Moquegua y Tacna aumentando la venta de ejemplares al 2024 en 50%; actualmente se cuenta con una rotativa limitada para la región de 20,000 ejemplares por hora.	Cumplimiento de impresión de ejemplares	Ejemplares/Hora
	OCP 1.2 Contratar un servicio de impresión en Juliaca en el 2016, con una rotativa con capacidad de 20,000 ejemplares/hora para atender la región Puno aumentando la venta de ejemplares al 2024 en 35%; actualmente no se cuenta con rotativa en dicha región.	Cumplimiento de impresión de ejemplares	Ejemplares/Hora
Procesos	OCP 1.3 Contratar un servicio de impresión en Iquitos en el 2017, con una rotativa con capacidad de 20,000 ejemplares/hora para atender la región Loreto aumentando la venta de ejemplares al 2024 en 80%; actualmente no se cuenta con rotativa en dicha región.	Cumplimiento de impresión de ejemplares	Ejemplares/Hora
	OCP 1.4 Contratar un servicio de impresión en Tarapoto en el 2018, con una rotativa con capacidad de 20,000 ejemplares/hora, para atender la región San Martín y Nor Oriente aumentando la venta de ejemplares al 2024 en 30%; actualmente no se cuenta con rotativa en dicha región.	Cumplimiento de impresión de ejemplares	Ejemplares/Hora
	OCP 4.1 A partir del 2015 en adelante, incluir el 30% de contenido local en la edición diaria de Trome, reforzando el equipo de prensa y diagramación en provincias; al 2014, solo se cuenta con 10% o 15% de contenido local, con pocos periodistas y ningún diagramador.	Porcentaje de contenido local emitido	Porcentaje
	OCP 6.1 El 2016, Trome designará un equipo de periodistas dedicado a elaborar una revista educativa teniendo en cuenta el perfil del consumidor habitual; a la fecha, no cuenta con periodistas destacados para esta labor.	Numero de ediciones de la revista educativa	Ediciones/Mes
	OCP 7.1 Entre el 2016 y el 2018, Trome contratará un periodista en cada región del país, a fin de incrementar las notas periodísticas regionales editadas por edición, a la fecha solo se cuenta con periodistas en cinco ciudades.	Numero de notas locales por región	Notas locales/Región
	OCP 7.2 Del 2018 al 2021, Trome desarrollará mayor cantidad de contenidos regionales según su zona de distribución, aumentando el porcentaje de contenido regional por página editada a 5 páginas. Actualmente solo se cuenta con dos páginas por edición.	Número de páginas regionales	Páginas/edición
	OCP 7.3 Del 2021 al 2024, Trome aumentará el número de páginas editadas de contenido regional a 10 páginas. Actualmente solo se cuenta con dos páginas por edición.	Número de páginas regionales	Páginas/edición
	OCP 2.1 Aumentar los visitantes únicos a razón de 4% cada año, desarrollando cuatro activaciones o promociones anuales en la web de Trome entre el 2015 y el 2024, vinculadas con la edición impresa; a la fecha los visitantes únicos aumentan a razón de 1% en promedio por año.	Porcentaje de incremento de visitantes únicos	Porcentaje
Clientes	OCP 3.1 Incrementar la lectoría a razón de 2.7% anual entre 2015 y 2024, mediante la implementación de tres campañas BTL por año. Los últimos tres años, la lectoría aumenta a razón de 2% anual, con mínimas acciones BTL.	Porcentaje de incremento de lectores	Porcentaje
	OCP 4.3 Incrementar la lectoría en las ciudades de Cusco, Arequipa, Huancayo, Piura, Trujillo y Chiclayo a razón de 9.6% anual entre el 2015 y 2024 mediante la celebración de un festival de trome en cada ciudad; los últimos tres años, la lectoría creció a razón de 5% anual y no se celebran festivales en ninguna ciudad.	Porcentaje de incremento de lectores	Porcentaje
	OCP 5.1 Entre el 2016 y el 2024, Trome participará realizando actividades culturales y promoviendo valores dentro de la Fiesta de la Candelaria de Puno en los meses de Febrero y la Fiesta del Inti Raymi de Cuzco en los meses de Junio. Actualmente no participa.	Porcentaje de incremento de venta y lectoría	Porcentaje
	OCP 5.2 Entre el 2020 y el 2024, Trome tendrá presencia en la Semana Santa de Ayacucho en el los meses de abril y en la Fiesta de San Juan en Iquitos en los meses de Junio, apoyando la cultura religiosa y resaltando los valores de las festividades. A la fecha, no participa.	Porcentaje de incremento de venta y lectoría	Porcentaje
	OCP 5.3 Entre el 2018 y el 2020, Trome realizará en Trujillo y Arequipa una convocatoria por año para participar del Trome Dance, donde jóvenes de diferentes niveles socio económicos puedan mostrar su talento en danza contemporánea pudiendo obtener becas de estudio. Actualmente ello solo se lleva a cabo en Lima.	Porcentaje de incremento de venta y lectoría	Porcentaje
	OCP 5.4 Entre el 2016 y el 2024, Trome realizará en Lima el Trome Challenge, un concurso de fotografía urbana que resalte paisajes o retratos de la ciudad, el cual alentará al público a identificarse con la cultura y realidad de Lima. A la fecha, no existen concursos de este tipo.	Porcentaje de incremento de venta y lectoría	Porcentaje
	OCP 5.5 Entre el 2020 y el 2024, Trome participará en el recorrido del Señor de los Milagros durante el mes de Octubre, impulsando la participación del público a través el diario con su campaña: "Que El Señor te de su bendición"; actualmente no participa.	Porcentaje de incremento de venta y lectoría	Porcentaje
	OCP 2.2 Desarrollar y lanzar desde el 2017 al 2020 una aplicación móvil gratuita de Trome para smartphones y otros gadgets incrementando los visitantes únicos en 2% cada año; a la fecha, no se cuenta con aplicaciones móvil del diario.	Descargas realizadas	Descargas realizadas
Financiera	OCP 2.3 A partir del 2018, incluir un app móvil de Trome preinstalada en los servicios post-pago de telefonía y datos a fin de aumentar los visitantes únicos en 3% cada año, gracias a un convenio con Movistar; actualmente no se cuenta con este servicio.	Cantidad de equipos con la aplicación	Cantidad de equipos
	OCP 2.4 Entre el 2015 y el 2024, utilizar e impulsar el uso de redes sociales aumentando los visitantes únicos en 2% cada año para la versión digital de Trome; actualmente el crecimiento de la web no viene por redes sociales ni se cuenta con un Community Manager.	Campañas realizadas en redes sociales	Visitantes únicos
	OCP 3.2 Establecer dos alianzas comerciales a partir del 2016 con los principales anunciantes, que permitan atraer nuevos lectores a razón de 2% anual; actualmente se realiza una o ninguna alianza comercial.	Número de Alianzas realizadas	Alianzas
	OCP 6.2 Del 2016 al 2020, Trome desarrollará contenidos para obsequiar una revista educativa de 16 páginas a nivel nacional una vez al mes, buscando auspicios que logren cubrir el costo de impresión y distribución; a la fecha, solo se cuenta con auspicios para la edición diaria y la revista más mujer.	Cantidad de auspicios por edición	Auspicios/Revista
	OCP 6.3 Del 2020 al 2024, Trome desarrollará contenidos para distribuir una revista educativa de 24 páginas a nivel nacional una vez al mes, buscando auspicios que generen ganancias a la compañía, a la fecha no se cuenta con ello.	Cumplimiento de impresión de ejemplares	Auspicios/Revista

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones Finales

- Pese a la posición de liderazgo que posee la marca a nivel nacional, Trome tiene una gran oportunidad por aprovechar en el segmento de diarios populares impresos de provincias, dadas las mejoras en las condiciones económicas de la población y la posibilidad de explotar el perfil de este consumidor.
- Existe una oportunidad muy importante para la versión digital de Trome, dadas las condiciones como la tendencia creciente global de este tipo de diarios, la ley 29904 y la ejecución del proyecto de la red dorsal nacional de fibra óptica, lo que permitirá llegar a más zonas del país.
- El relanzamiento de la plataforma web del diario Trome, así como el realizar alianzas con operadores de telefonía, permitirá capitalizar las oportunidades en el creciente mercado de diarios digitales, lo cual permitirá alcanzar el objetivo de tener un promedio diario de 10 millones de visitantes únicos para 2024.
- Realizar alianzas estratégicas con imprentas independientes en ciudades de difícil acceso, efectuar la reconversión de las instalaciones en las principales ciudades de provincias y realizar la compra de rotativas de mayor capacidad para ciudades estratégicas que faciliten una mejor distribución del diario impreso, permitirán sentar las bases para lograr el objetivo de venta de un millón de ejemplares promedio diario a nivel nacional, y a su vez alcanzar el objetivo de lograr una participación en lectoría de 50% del diario Trome dentro del segmento popular en provincias para el 2024.
- De otro lado, el desarrollo y fortalecimiento de la imagen de marca, y el incentivar la diferenciación del producto basado en el perfil del consumidor, permitirá por un

lado lograr el objetivo de desarrollar con éxito los cuatro festivales en Lima y Provincias que promuevan el acceso a la cultura desarrollo de valores en los lectores de Trome.

- El desarrollo de ediciones de Trome para el mercado de Provincias, sumado al trabajo de diferenciación de producto basado en el perfil del consumidor, permitirán llegar al objetivo de contar con ediciones que tengan un 40% de contenido regional que sea atractivo para el lector.
- La incorporación de suplementos o revistas como parte de aplicar diversificación concéntrica permitirá incrementar progresivamente la lectoría tanto en Lima como en Provincias hasta llegar a los niveles trazados para el 2024. De otro lado, entre estos se incluirá una revista de contenido educativo, lo cual permita lograr el objetivo de distribuir contenido educativo familiar a nivel nacional que el diario tiene trazado.
- Como resultado de la aplicación de las distintas matrices en el proceso estratégico se retienen nueve estrategias específicas y se desprende que es adecuado aplicar estrategias externas alternativas que apunten al desarrollo de productos, la diferenciación, penetración en el mercado, reconversión e inversión, entre otras para defender el posicionamiento de Trome, alcanzando los OLP trazados en el presente Plan Estratégico.

9.2 Recomendaciones Finales

- Implementar el plan estratégico; buscando obtener mayor participación en provincias y en la plataforma digital, aumentando ventas, lectoría y visitantes únicos, alcanzando los objetivos de corto y largo plazo alineados con la visión propuesta al 2024.

- Realizar constante seguimiento a los cambios del entorno, tanto interno como externo; y estar pendiente de nuevos competidores o nuevas acciones de los actuales, anticipando las amenazas del sector que afecten los factores críticos de éxito de Trome.
- Monitorear continuamente los cambios y tendencias que se generen a nivel nacional e internacional en cuanto al mercado de diarios tanto en el medio impreso como en el medio digital.
- Evaluar al menos una vez al año el comportamiento y necesidades del consumidor para lograr desarrollar contenidos y productos atractivos para ellos.
- Concretar alianzas estratégicas exclusivas y de largo plazo con los operadores de telefonía de mayor cobertura nacional para lograr llegar a más personas con la versión digital de Trome.
- Desarrollar alianzas estratégicas para llegar a un mayor número de lectores, tanto con la versión impresa como con la versión digital de Trome.
- Invertir en los proyectos de infraestructura y de TI, de manera que se puedan potenciar los canales del medio impreso y medio digital.

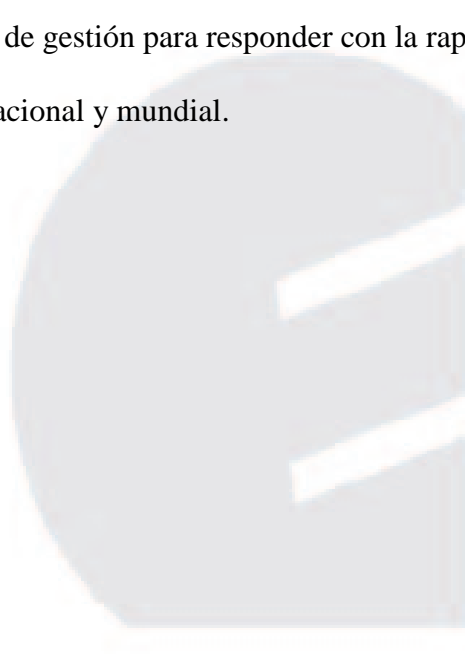
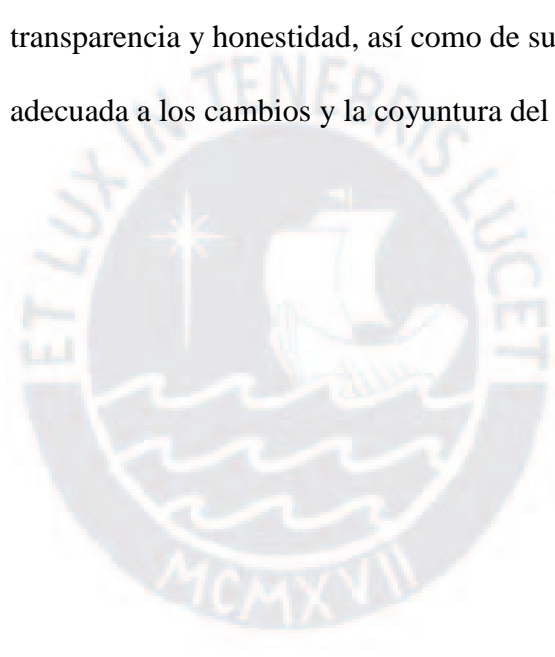
9.3 Futuro de Trome

Una vez implementadas las estrategias retenidas identificadas dentro de este Plan Estratégico; al 2024, Trome será el diario más eficiente y rentable dentro del mercado de diarios en el Perú, orientando sus esfuerzos en el sector popular; lo que contribuirá al desarrollo de todas las ciudades a nivel nacional, gracias a un perceptible compromiso social de llevar contenidos de calidad a todos los rincones del país a través de las diversas plataformas de comunicación.

Trome se volverá líder indiscutible en ventas con una participación en el sector popular de 75% en Lima y 50% en provincias, se mejorarán significativamente los índices de

lectoría en las cinco ciudades donde se realizan las mediciones alcanzando el liderazgo en la mayoría de ellas; asimismo, el número de visitantes únicos en la plataforma digital alcanzará los niveles esperados. Gracias a ello, Trome será un lugar ideal de trabajo y se conseguirá mantener al recurso humano satisfecho y motivado, reduciendo la rotación de personal que pudiese existir.

En suma, el futuro de Trome dependerá íntegramente de la capacidad que posea la empresa para implantar y llevar a cabo una a una las estrategias identificadas con calidad, transparencia y honestidad, así como de su habilidad de gestión para responder con la rapidez adecuada a los cambios y la coyuntura del entorno nacional y mundial.



Referencias

- Banco Mundial. (2008). Informe anual 2007. Banco Mundial.
- Cabello, S. (2013). El 20% de los celulares en el Perú son smartphones. Recuperado el 5 de Julio de 2013 de <http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/20-celulares-peru-son-smartphones-asegura-gsma-noticia-1599883>
- Cabello, S. (2013). El 20% de los celulares en el Perú son smartphones. Recuperado el 5 de Julio de 2013 de <http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/20-celulares-peru-son-smartphones-asegura-gsma-noticia-1599883>
- Centro de Estudios y Prevención de desastres, Predes (2014). Fenómenos Naturales. Recuperado el 22 de Agosto de 2014 de <http://www.predes.org.pe/fenomenos-naturales>
- Congreso de la República. (2012). Ley 29904. Promoción de la banda ancha y construcción de la red dorsal nacional de fibra óptica.
- Consorcio TV Azteca - Tendai de México ejecutará proyecto Red Dorsal de Fibra Óptica. (2013, Diciembre). Andina, agencia peruana de noticias. Recuperado el 7 de Octubre de 2014 de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-consorcio-tv-azteca-tendai-mexico-ejecutara-proyecto-red-dorsal-fibra-optica-487834.aspx#.VDg1O2d5PDw>
- ComScore. (2014). Futuro Digital Perú 2014. Recuperado el 15 de Octubre de 2014 de <http://www.comscore.com/esl/Insights/Press-Releases/2014/6/El-Reporte-Futuro-Digital-Peru-2014-de-comScore-ya-esta-Disponible-para-Descargar>
- Chávez, M. (2013). Incidencia del IGV en la oferta y demanda del mercado y la recaudación fiscal. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/02/07/igv-oferta-demanda-recaudacion-fiscal/>

D'Alessio, F. (2008). El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia. México D.F.: Pearson Educación.

Defensoría del Pueblo - Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la

Gobernabilidad. (2014). Reporte de conflictos sociales N° 126. Recuperado el 7 de Octubre de 2014 de

<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2014/Reporte--Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-126-Agosto-2014.pdf>

Editora Perú. (2012). Plan Estratégico Institucional Periodo 2013 – 2017. Lima, Perú.

Sociedad Interamericana de Prensa. (2014). La SIP insta al gobierno de Perú a permanecer al margen de un diferendo entre medios. Recuperado el 5 de Setiembre de 2014 de <http://www.sipiapa.org/la-sip-insta-al-gobierno-de-peru-a-permanecer-al-margen-de-un-diferendo-entre-medios/>

Empresa Editora El Comercio S.A. (2010). Documento de Información Anual

Empresa Editora El Comercio S.A. (2012). Memoria Anual.

Empresa Editora El Comercio (2012). Contra todo pronóstico: Prensa Peruana rompe las tendencias. 1era Edición. Lima, Perú.

Gargurevich J. (2002). La prensa sensacionalista en el Perú. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

Giraldo, M. (2008). El carbón: alternativa a la crisis energética en el Perú. Recuperado el 20 de Octubre de 2014 de

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/geologia/vol11_n22/a03vol11n22.pdf

Grupo El Comercio. (2013). Mercado de Dispositivos Electrónicos.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). Series Nacionales. Recuperado el 7 de Setiembre de 2014 de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). Encuesta Nacional de Hogares 2012. Recuperado el 17 de Agosto de 2014 de http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/195
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2012. Recuperado el 5 de Setiembre de 2014 de http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza_informetecnico2013_1.pdf
- Ipsos Marketing (2013). El Lector Peruano de Hoy: “El boom de la Prensa Peruana”. Lima, Perú.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.
- Ki-Moon, B. (2014). Pérdidas económicas por desastres naturales. Recuperado el 15 de Enero de 2014 de <http://www.pressenza.com/es/2014/01/perdidas-economicas-por-desastres-naturales/>
- Meeker M. (2012). Kleiner Perkins Caufield Byers Trends. *Internet Trends – Code Conference, 2012*. Recuperado de <http://www.kpcb.com/internet-trends> (26/09/2014).
- Milla, E. (2013). Evolución de la tasa de desempleo en el Perú. Recuperado de <http://www.rankia.pe/respuestas/1726814/fotos/104864>
- Morán, D. & Aguirre, M. (2008). Lima a Través de la Prensa; *Colección Historia de la Prensa Peruana, 2008(2)*, 12-18.
- Semana Económica (2013). Como queda el mercado de medios en el Perú. Recuperado el 15 de Octubre de 2014 de <http://semanaeconomica.com/article/servicios/122824-el-mercado-de-medios-en-el-peru-cuando-los-equipos-se-alinea/>
- Ollanta Humala lanzó una velada amenaza contra la libertad de expresión. (2013, Diciembre). El Comercio online. Recuperado de http://elcomercio.pe/politica/gobierno/ollanta-humala-lanzo-velada-amenaza-contra-libertad-expresion-noticia-1679891?ref=nota_politica&ft=mod_leatambien&e=titulo

- ONAGI. (2012). Ley de Promoción de la Banda Ancha y Construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica. Recuperado el 10 de enero de 2015 de http://www.ongei.gob.pe/normas/1887/NORMA_1887_LEY%2029904.pdf
- Otiniano, M. (2013). Crecimiento de la Prensa. Recuperado el 5 de setiembre de 2014 de http://sepp.pe/wp-content/uploads/Maria-Elena-Otiniano_SEPP.pdf
- Ovando, N. (2014). Pérdidas económicas por desastres naturales. Recuperado el 15 de Enero de 2014 de <http://www.alainet.org/es/active/70480>
- Porter, M. (2004). Estrategia Competitiva. Elsevier Brasil.
- Porter, M. (2009). Ser Competitivo. Deusto.
- Sociedad de Empresas Periodísticas del Perú (2012, Setiembre). Circulación (VNE) de Diarios en el Perú. Lima, Perú.
- Sociedad de Empresas Periodísticas del Perú (2013). Auditoría de Circulación de diarios – 2do semestre 2013. Lima, Perú.
- Sociedad de Empresas Periodísticas del Perú (2013, Junio). Crecimiento de la Prensa. Lima, Perú.
- Taipe, A. (2014, 09 de junio). La voz del norte. La Estrategia Capuñay. *El Comercio, Día 1*, p. 22.