



Modalidad Abierta y a Distancia

Administración de Medios

Guía didáctica



Facultad de Ciencias Sociales, Educación y Humanidades

Departamento de Ciencias de la Comunicación

Administración de Medios

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
▪ Comunicación	VII

Autora:

Yaguache Quichimbo Jenny Jovita



P E R I _ 3 0 5 4

Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Administración de Medios

Guía didáctica

Yaguache Quichimbo Jenny Jovita

Universidad Técnica Particular de Loja



4.0, CC BY-NY-SA

Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

www.ediloja.com.ec

edilojainfo@ediloja.com.ec

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-39-304-3



La versión digital ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite: copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

1 de octubre, 2021

Índice

1. Datos de información.....	7
1.1. Presentación de la asignatura	7
1.2. Competencias genéricas de la UTPL	7
1.3. Competencias específicas de la carrera.....	7
1.4. Problemática que aborda la asignatura.....	8
2. Metodología de aprendizaje.....	9
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje	10
 Primer bimestre.....	 10
Resultados de aprendizaje 1, 2 y 3	10
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	11
 Semana 1	 11
Unidad 1. Información, comunicación y sociedad de la información.....	11
1.1. Información y comunicación	11
1.2. Sociedad de la información.....	14
1.3. Convergencia digital.....	20
Semana 2	21
1.4. Sociedad del conocimiento	21
1.5. Industrias culturales y creativas.....	23
1.6. Economía de la cultura y la comunicación	27
Autoevaluación 1	30
 Semana 3	 33
Unidad 2. Gestión y administración de la empresa informativa	33
2.1. Gestión y administración empresarial	33
2.2. Funciones de la gestión y administración empresarial	34
Semana 4	37
2.3. Planificación estratégica	37
2.4. Sistemas y herramienta de gestión.....	41
Autoevaluación 2	44

Semana 5	47
Unidad 3. Transformación de la industria de medios	47
3.1. El emprendedor y el empresario.....	47
3.2. La sociedad mercantil y la empresa	49
Semana 6	52
3.3. Creatividad e innovación para generar la idea empresarial.....	52
3.4. Idea y proyecto para la creación de una empresa de comunicación	57
3.5. Iniciativas periodísticas digitales en Iberoamérica.....	58
Autoevaluación 3	60
Semana 7	63
Unidad 4. Clasificación y tipología de la industria mediática	63
4.1. Empresas de comunicación, audiovisuales, periodísticas	63
4.2. Empresas culturales y de comunicación	65
4.3. Clasificación y tipología de las empresas de comunicación	66
4.4. Concepto y características de los metamedios y redes digitales....	70
Semana 8	72
4.5. Principales plataformas streaming en Ecuador	72
Autoevaluación 4	75
Segundo bimestre	78
Resultados de aprendizaje 4, 5 y 6	78
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	79
Semana 9	79
Unidad 5. Estructura organizativa en la empresa de comunicación	79
5.1. Estructura general de las empresas.....	79
5.2. Estructura de la empresa de comunicación	86
Semana 10	92
5.3. Estructura de la empresa de comunicación	92
5.4. La organización de la convergencia digital	94
5.5. Gestión de personas y perfiles de la empresa de comunicación	99
Autoevaluación 5	102

Semana 11	105
Unidad 6. El marketing y comercialización de la empresa de comunicación	105
6.1. Concepto y características del marketing	105
6.2. La investigación de mercado y sus fuentes	110
6.3. Medición de audiencias y de difusión.....	112
Semana 12	114
6.4. Características de los productos informativos	114
6.5. Valor e importancia de las marcas	116
6.6. Los precios en la empresa de comunicación.....	119
6.7. Publicidad, promoción y canales de distribución.....	122
Autoevaluación 6	125
Semana 13	128
Unidad 7. Los modelos de negocio de las empresas de comunicación	128
7.1. Características de los modelos de negocio	129
Semana 14	133
7.2. Modelos de prensa y radiotelevisión	133
7.3. El modelo de la publicidad en los medios	134
Autoevaluación 7	137
Semana 15	140
Unidad 8. Gestión económica y financiera de las empresas de comunicación	140
8.1. Gastos e ingresos de la empresa informativa.....	140
8.2. Estructura del balance y organización contable	144
Semana 16	148
Autoevaluación 8	149
4. Solucionario	152
5. Referencias bibliográficas	160
6. Anexos	169



1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Orientación a la innovación y a la investigación.
- Organización y planificación del tiempo.

1.3. Competencias específicas de la carrera

- Gestiona información para ser publicada en medios de comunicación masiva con el fin de informar a la sociedad.
- Participa en los procesos de acceso y democratización de la información a través de medios de comunicación convencionales y digitales.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

Es necesario conocer la dimensión socioeconómica de las llamadas industrias culturales, de los contenidos y de la creatividad, así como los criterios que se aplican para su valoración y cuantificación porque no en balde son una parte importante de las economías modernas y en algunos países representan una aportación significativa de su Producto Interior Bruto.

Según reportes del BID, las industrias creativas y culturales emplean a casi 29,5 millones de personas en todo el mundo y generan ingresos por más de 2,25 mil millones de dólares al año. En Ecuador este sector equivale alrededor del 2% del PIB, es decir, 1.400 millones de dólares en el 2015, según datos del Ministerio de Cultura y Patrimonio.

En este sentido, el comunicador, creador de contenido y responsable de dinamizar el negocio de la industria de la comunicación, tiene bajo su responsabilidad conocer y entender los temas pertinentes a la gestión y administración de los medios. La mayoría de los bienes producidos e intercambiados a través de la economía de las industrias creativas, de la cultura y la comunicación tienen un alto componente de inmaterialidad, intangibilidad y servicio, lo que resalta y destaca también sus factores de innovación, talento y responsabilidad social. En este marco, desde la carrera de comunicación, es importante reflexionar sobre esta industria, en donde el producto comunicación tiene su distribución.



2. Metodología de aprendizaje

Con el objetivo de aportar al logro de los resultados aprendizaje, el componente de Administración de medios, utilizará durante el presente ciclo académico la Metodología de Aprendizaje basado en TIC (Tecnologías de la información y la comunicación).

Las TIC contribuyen al desarrollo de la creatividad y la inventiva en los estudiantes, competencia importante en un comunicador que desarrolla sus saberes en una sociedad del conocimiento digital. Las TIC en la actualidad son un instrumento para participar en las experiencias educativas, comunicativas y relationales de humanidad contemporánea.



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultados de aprendizaje 1, 2 y 3

- Conoce sobre la gestión y administración de medios en la sociedad de la información.
- Identifica actividades de emprendimiento, creatividad e innovación en las empresas de comunicación.
- Conoce sobre la constitución, clasificación, tipología y características de las empresas de comunicación.

Estimados estudiantes, reciban un cordial saludo. Bienvenidos al componente de Administración de Medios. Como se dijo en líneas anteriores, el objetivo de esta materia es comprender que el producto comunicacional tiene actuación en un negocio e industria; y, por lo tanto, cuando creamos contenido se debe también pensar ¿para quién estamos produciendo?, ¿cómo financiamos el proyecto?, ¿hay aliados estratégicos?, ¿qué espera nuestra audiencia del público?, ¿cuáles son los recursos humanos y técnicos? Para el efecto, no contamos con libro base, todos los contenidos constan en el presente texto, dosificados en 8 unidades, 4 para el primer bimestre y 4 para el segundo bimestre.

Los invito a revisar los contenidos de estas ocho unidades de tal manera que tengan una visión general de la materia. Revisen también los artículos académicos que constan en la bibliografía complementaria.

Iniciamos el conocimiento de la materia con la Unidad 1, a la que hemos denominado *Información, comunicación y sociedad de la información* que será desarrollada en la semana 1 y 2.

Para conseguir el resultado de aprendizaje propuesto es importante la lectura comprensiva de cada una de las unidades y dirigirse también a los enlaces propuestos para el efecto.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 1

Unidad 1. Información, comunicación y sociedad de la información

1.1. Información y comunicación

Para estudiar la gestión de la empresa de comunicación es necesario tener algunas nociones que conforman la base de los sistemas en los que se desarrollan esas estructuras. Por eso comencemos con una aproximación general a los conceptos de sociedad de la información, sociedad del conocimiento, convergencia digital, industrias culturales y de la comunicación, creativas, de los contenidos, redes de comunicación y nuevas redes de relación social a través de Internet.

Es necesario identificar la dimensión socioeconómica de las llamadas industrias culturales, de los contenidos y de la creatividad, así como los criterios que se aplican para su valoración y cuantificación porque no en balde son una parte importante de las economías modernas y en algunos países representan una aportación significativa de su Producto Interior Bruto. La mayoría de los bienes producidos e intercambiados a través de la economía de las industrias creativas, de la cultura y la comunicación tienen un alto componente de inmaterialidad, intangibilidad y servicio, lo que resalta y destaca también sus factores de innovación, talento y responsabilidad social.

Los bienes informativos cada vez tienen menos naturaleza de producto y más de servicio. Si a ello unimos los nuevos flujos de circulación que marcan y determinan los nuevos sistemas de comunicación, estamos obligados también a observar con atención la metamorfosis que se

produce en la noción de lo que se entiende por cadena de valor hacia un sistema más amplio y complejo que denominamos ecosistema de valor o red de valor, en el que se desarrolla el nuevo contexto del intercambio de servicios a través de Internet y de las distintas redes virtuales.

La organización y gestión de las nuevas empresas informativas y de comunicación no puede ser ajena a ese océano de valor: información, datos, ideas, opiniones, talento, innovación, marcas, símbolos, artes plásticas y de representación, composiciones y representaciones, cultura y saberes, comunicación y persuasión, ocio y entretenimiento, textos, sonidos, imágenes, diseños, estrategias, bienes materiales e inmateriales, patrimonio y conservación, memoria y futuro, realidad y virtualidad, tecnologías, soportes, redes, creadores, productores, usuarios, políticas de comunicación y sociedad en general. Un campo de juego en el que se mezclan derechos individuales y colectivos, morales y materiales, privados y públicos, particulares y universales de los productores y los usuarios.

La empresa de comunicación, la tradicional y la nueva o renovada se ubica en el centro de la convergencia digital de la sociedad de la comunicación y los contenidos; y, de la sociedad de la información y el conocimiento. La concepción de convergencia es tributaria de la revolución tecnológica de la información y afecta, sin duda, a la aplicación y desarrollo de la sociedad del conocimiento. En ese concepto ambiguo que es la convergencia se encuentran aspectos técnicos concretos como la digitalización, que marcan y aceleran su proceso y otros de mucho mayor calado geoestratégico y político, como la globalización, que caracterizan sus consecuencias.

Para comprender el funcionamiento y organización de los medios y las industrias de la comunicación también es necesario entender el marco socioeconómico en el que se encuadran y sitúan. Ese ámbito general es lo que unos denominan *sociedad de la información* y otros, *sociedad del conocimiento*. Ambos conceptos no son equivalentes, aunque se les considere, con frecuencia, bastante próximos y hermanados.

No es lo mismo información que comunicación, ni mucho menos conocimiento. Son numerosas tanto las acepciones como las definiciones de estos conceptos genéricos que forman parte de la historia y del acervo de la humanidad, pero, que, en algunas de sus etapas son recuperados para resaltar una invención, una innovación o una nueva forma particular de relación social.

El padre de la teoría de la información, el ingeniero eléctrico norteamericano Claude Elwood Shannon, (1916-2001), la define en 1948 como *disponibilidad de un mensaje para poder significar algo*, con independencia de su significado y contenido. El estudio de la teoría de la información ha seguido y derivado a través de distintos enfoques y escuelas para cuantificar su dimensión, analizar el canal o red por el que se transmite, su codificación, las perturbaciones de su decodificación o recepción, sus cristalizaciones lingüísticas e icónicas, la integración cibernetica, así como su confluencia con las teorías de la comunicación y la mediación social.

La información, según el profesor español José Luis Piñuel Raigada, (1997, p. 37-38), es la *disponibilidad de un mensaje para ser utilizado adecuadamente en un proceso de comunicación*, aunque entendiéndola desde un doble punto de vista: desde el flujo de transmisión y desde el uso humano de la misma. Así se presenta en primer lugar a la información como *capacidad de un mensaje para ser soporte de significación y por lo que este se distingue de cualquier otro, ya sea al interior del mismo flujo de mensajes, ya sea con relación al conjunto de todos los mensajes posibles de ser transmitidos desde una fuente*.

Por comunicación José Luis Piñuel, (1997:19) entiende *interacción que los seres vivos ejecutan para acoplar sus acciones o representaciones, mediante el recurso del uso informativo de “energías” (cualquier expresión utiliza energías, pero solo para componer y transmitir señales) y no mediante el recurso de la estimulación, físicamente coactiva, de las energías o fuerzas físicas puestas en juego* y añade que *la comunicación, por tanto, constituye el proceso mismo (ya sea físico o de comportamiento) en el que se producen y se hacen circular mensajes por cuya información se distinguen unos de otros, se diferencian y se pueden evaluar como adecuados o inadecuados para ser transmitidos*.

La información es transmisión de datos de los mensajes, mientras que la comunicación es la relación de reciprocidad entre un emisor y un receptor. En la información el vínculo de relación es más vertical y en la comunicación más horizontal, de diálogo y reciprocidad.

El francés Dominique Wolton, (2006:16) diferencia ambos conceptos: *Durante mucho tiempo ambos términos han sido sinónimos. Ya no lo son. Independientemente del soporte, la información sigue estando vinculada al mensaje. Informar es producir y distribuir mensajes lo más libremente posible. La comunicación, en cambio, supone un proceso de apropiación. Es una*

relación entre el emisor, el mensaje y el receptor. De modo que comunicar no es tan solo producir información y distribuirla; también es estar atentos a las condiciones en que el receptor la recibe, la acepta, la rechaza o la remodela en función de su horizonte cultural, político y filosófico, así como su respuesta a ella.

Para resituar genealógicamente los conceptos hay que conocer su evolución histórica y también las grandes formulaciones geopolíticas que los apropiaron. La noción de sociedad de la información, aun siendo mucho más antigua se ha impuesto –como afirma Mattelart, (2007)- como un logotipo de la llamada globalización.

1.2. Sociedad de la información

La protohistoria de la sociedad de la información se remonta al tránsito de la edad media a la moderna, desde el racionalismo y empirismo británico hasta la Ilustración francesa, entre los siglos XV y XVII. Cuando las ciencias puras se transmutan en exactas y aplicadas dando paso a la imprenta, a la aritmética binaria, a la máquina de calcular, a la clasificación de los lenguajes, al sistema métrico decimal, a la clasificación bibliográfica universal, a la estadística y a la contabilidad automatizada. La prehistoria del concepto se tendría que remontar mucho más atrás porque información ha existido siempre, desde que hay humanidad.

Le invitamos a profundizar sus conocimientos sobre la Sociedad de la información.

La invención de la estadística y la contabilidad no solo sirve al Estado para reorganizar su territorio y ejército, para construir caminos y rutas de avituallamiento, sino también a la revolución burguesa para poder calcular los medios de producción. Sir Francis Bacon, (1561-1626) a partir de la observación experimental, cambia el método de estudio y revela la utilidad de la medición del tiempo como paso previo decisivo para la futura organización científica de la producción industrial. El también británico Edmund Halley, además de calcular las estrellas, establece unas tablas de control de la mortalidad y la natalidad para proporcionar técnicas actuariales para los baremos de los seguros de vida.

El editor de la Enciclopedia francesa, Denis Diderot, (1713-1784) emplea la metáfora de la *máquina autómata del tiempo* para elaborar el concepto de sistema y redactar la primera definición de organización, función y complejidad. La información es la sustancia que fundamenta la economía del tiempo y la organización del trabajo en la sociedad industrial. El reloj permite medir y calcular la producción de hombres y máquinas. Esta es la primera noción de la economía del tiempo, que es el cronómetro de la economía industrial.

Otro ilustrado francés, el médico-filósofo François Quesnay, (1694-1774), creador de la escuela fisiocrática y del modelo de un gobierno en armonía con la naturaleza, que se basa en la famosa filosofía del *laissez faire, laissez passer* (*dejar hacer, dejar pasar*), crea la tabla económica de representación geométrica de la circulación de las riquezas y analiza cada uno de los dieciocho pasos necesarios para la producción de un alfiler. Esta división del trabajo de producción de un alfiler inspirará al economista Adam Smith, (1723-1790) para la creación de su teoría de la división del trabajo y del liberalismo económico.

El filósofo matemático Nicolás de Condorcet, (1743-1794) aporta el descubrimiento de la lengua de los signos, el suizo Jacques Bernocilli, (1654-1709) la lógica abstracta del cálculo de probabilidades para poder realizar extrapolaciones; y, Alexandre Vandermonde, (1735-1796), titular de la primera cátedra de economía política de Francia, glosa el telégrafo como el primer gran instrumento democratizador. En 1794 el Ministerio de Guerra de Francia había inaugurado la primera línea de telegrafía óptica que uniría las ciudades de París y Lille. La nueva red telegráfica tenía una estructura piramidal jerárquica, en estrella, que partía de la capital francesa.

Otros filósofos y autores contemporáneos o seguidores de los anteriores estrenan ya en el siglo XVIII y XIX varios de los conceptos ligados a la sociedad de la información que actualmente siguen vigentes: organización en red, mundialismo, sociedad postindustrial, etc. La concepción de las redes que se materializa con la demostración del telégrafo óptico, está presente en la teoría del filósofo social Claude-Henri de Rouvroy, conde de Saint-Simon, (1760-1825), padre del socialismo francés.

El belga Paul Marie Ghislain, (1868-1944), creador del sistema de clasificación decimal y del Instituto Bibliográfico Universal maneja en 1919 el concepto de mundialismo y el pensamiento en red universal. En 1890

el estadístico Herman Hollerith, (1860-1929) usa tarjetas perforadas para realizar el censo de Estados Unidos y seis años más tarde registra la primera máquina automática de contabilidad fabricada por su empresa: Hollerith Tabulating Machines, que pasado el tiempo acabará fusionándose con IBM.

Si Adam Smith recomendaba la aplicación de las operaciones de división del trabajo a la producción fabril, Charles Babbage, (1792-1871) las extendía a las actividades de la inteligencia para inventar el prototipo de una calculadora automática, la máquina de información pura. Babbage proponía también, en 1851, la creación de una línea oficial de ayuda a la innovación técnica en Gran Bretaña. La noción de división del trabajo que alimenta la teoría de la economía política que se basaba en la identificación, separación y contabilización de las tareas para aplicar los conocimientos a la gestión científica de la producción industrial dentro del taller.

Es el ingeniero y economista norteamericano Frederick Winslow Taylor, (1856-1915) quien empieza a medir y controlar, cronómetro en mano, la relación del tiempo y los movimientos de los trabajadores en la realización de sus tareas en la fábrica, en los hornos de carbón y fundiciones de acero. Su objetivo era estudiar las funciones y movimientos de los trabajadores para ver la posibilidad de optimizar sus resultados a través de una mejor organización o mediante sustitución por máquinas que pudiesen realizar parte de las operaciones. En 1911 Taylor presenta los resultados de su investigación en la obra de Principios de Organización Científica del Trabajo.

Los principios de la organización científica del trabajo que alimentaron la producción industrial fabril de la mayor parte del siglo XX y aún siguen vigentes de una forma u otra en muchos sistemas organizativos y productivos fueron copiados a partir de 1918 por el régimen comunista de la URSS, como prototipo de organización racional centralista para *asegurar el triunfo de la sociedad socialista sobre la capitalista porque esta desaparecería corroída por la anarquía de la desorganización*, decían los soviéticos.

En 1908 Henry Ford, (1863-1947) extiende los principios de la dirección científica a la producción masiva combinada con el consumo en masa, es decir, para obtener una gran producción seriada que favoreciese su realización a un bajo precio para ser adquirida por muchos al mismo tiempo. En 1913 Ford introduce en sus fábricas de coches el método de trabajo en cadena, aunque la primera guerra mundial retrasa la extensión

del fordismo a la nueva producción industrial. La producción en cadena combina la organización sucesiva del esfuerzo de hombres y máquinas, coordinando científicamente sus movimientos y rendimientos.

Entre 1870 y 1934 un *cártel de agencias*, (Timoteo, 2005: 13-14) cubre informativamente el mundo: Havas (París), Reuter (Londres), Wolf (Alemania, hasta la primera guerra mundial) y Associated Press (Nueva York). Estas cuatro agencias firman en París y en Nueva York en 1870 el reparto físico del mundo, con intercambios en exclusiva de informaciones, cuyo flujo circulaba por una red cerrada de cables terrestres o submarinos.

A principios del siglo XX entran en liza otras nuevas agencias, como News Service en 1904, del Grupo Hearst y United Press Service (Grupo Scripps) en 1907. A partir de la segunda guerra mundial quedaron cuatro grandes agencias mundiales de información: Reuter (británica), France Press (antes Havas) así como Associated Press y UPI en Norteamérica. Las agencias de noticias son los amos de la información del siglo XX, pero, a partir del 2000 ceden su antorcha a los buscadores de Internet y las redes sociales digitales (Google, Facebook, Twitter y Youtube).

El período llamado de entreguerras del primer cuarto del siglo XX, más que un espacio de paz fue una etapa de preparación para la segunda gran conflagración mundial. En ese contexto se gesta el paradigma tecno informacional, como lo califica Armand Mattelart. El matemático e informático inglés Alan Turing, (1912-1954) concibe en 1936 una máquina electrónica, réplica de un cerebro, que se empleará para descifrar los códigos del lenguaje encriptado de los espías y del ejército alemán.

El cibernetico estadounidense Norbert Wiener, (1894-1964) trabaja al mismo tiempo en Estados Unidos en proyectos balísticos militares norteamericanos, para posteriormente desarrollar su teoría de la cibernetica y la ciencia del pilotaje. La ciencia norteamericana se centra en la información de precisión para los sistemas de puntería del armamento y en la energía atómica que se estrenará trágicamente en la segunda guerra mundial.

Casi al borde de la mitad del pasado siglo los estudios sobre la información, tras la preocupación por los efectos psicosociales y microeconómicos,

dan el salto a la macroeconomía y a la economía política. En esa transición metodológica hay que citar también al ingeniero eléctrico y matemático norteamericano Claude Shannon, (1916-2001), que formula su teoría cuantitativa, física y estadística de la comunicación. Es el paso de la matemática a la informática y a la telemática.

Desmarcándose de la noción de *sociedad poscapitalista* del sociólogo alemán Ralf Dahrendorf, las obras del profesor de la Universidad de Columbia (EE.UU.), Daniel Bell sobre *El fin de las ideologías*, (1960) y *El advenimiento de la sociedad postindustrial*, (1973) marcan las nuevas tendencias: Desplazamiento económico de la producción a los servicios, emergencia de una nueva clase laboral técnico-profesional, conversión del conocimiento teórico en fuente central de la innovación, auge de la tecnología intelectual como contribución a la toma de decisiones y necesidad de jalonar el futuro para anticiparlo.

Desde la macroeconomía, Fritz Machlup, profesor de la Universidad de Princeton (Estados Unidos), inicia a partir de 1962 una línea de investigación sobre el significado económico de las actividades de la información y la comunicación calificándolas como producciones del conocimiento. En 1969 el Ministerio de Industria y Comercio de Japón publica un informe titulado *Towards the Information Society* (Hacia la sociedad de la información), que sirve de base en 1972 para lanzar la iniciativa estratégica nipona del Plan para la Sociedad de la Información. Un objetivo nacional para el año 2000, conocido como el Plan JACUDI.

En 1974, Marc Porat, desde la Universidad de Stanford elabora un amplio estudio de nueve tomos sobre la economía de la información. En 1978 es la iniciativa francesa de Simon Nora y Alain Minc sobre la llamada sociedad telemática y en ese mismo año John Naisbitt publica también su Megatrends que emplea con fruición la expresión sociedad de la información.

En 1980 Yoneji Masuda, (1905-1995), profesor de la Universidad japonesa de Aomori y director del Plan JACUDI publica la obra *The Information Society as a Post-Industrial Society*. Estas investigaciones se desarrollan en paralelo a las de otros autores tales como Alain Touraine, Brzezinski, Alvin Tofler y Daniel Bell, que giran alrededor de la tercerización de la sociedad, la sociedad programada, la *tercera ola* y el *shock del futuro*, la sociedad

postindustrial y de los servicios, la simulación, la ingeniería social, las nuevas olas tecnológicas y la revolución científica.

Francia, a través de su presidente Giscard d'Estaing, en 1976 y Estados Unidos, un año después encargan estudios de exploración sobre el alcance de la informatización de la sociedad y la imbricación de las industrias de la informática y las telecomunicaciones. Marc Porat y M. R. Rubin clasifican para el Departamento de Comercio de Estados Unidos en nueve tomos la información, según las cantidades de datos aportados o su pertenencia a sectores informativos primario y secundario. La investigación francesa, llevada a cabo por Simon Nora y Alain Minc, (1978) advertía acerca del carácter central que el complejo de la microinformática adquiriría para los próximos años en las naciones avanzadas.

Al modelo de la sociedad tecnocrática programada que aún respondía al viejo patrón centralizado de la organización científica del trabajo de Taylor y de su reformulación con base en la burocracia administrativa, teorizada por el sociólogo alemán Max Weber, (1864-1920) le empiezan a pisar los talones en la década de los años 70 del siglo XX.

El consejero militar del primer gobierno del presidente norteamericano Jimmy Carter, Zbigniew Brzezinski, es en el plano estratégico el creador de la llamada diplomacia de las redes. Esa teoría se basaba en que, si Roma fue la base del derecho, el Reino Unido de la democracia parlamentaria y Francia del republicanismo nacionalista, Estados Unidos debía ser la sociedad global de la revolución tecnocientífica universalista de la comunicación y las redes. Recordemos que la teoría de las redes sociales la inician los sociólogos franceses del XIX y se desarrolla con fuerza durante el siglo XX, a través de distintas disciplinas académicas (psicología social, antropología, matemáticas, informática y comunicación).

Las redes que las tecnologías de la comunicación potencian exponencialmente son estructuras de relaciones sociales que unen elementos o agentes de la sociedad (personas u organizaciones) a través de vínculos o lazos que se pueden representar, respectivamente, mediante líneas y nodos. Las redes existen desde que los humanos viven y se organizan en sociedad, en la medida que son estructuras sociales de relaciones e intercambios. Podríamos distinguirlas entre redes presenciales tradicionales (familias, clanes, amistades) y digitales o virtuales, que son las que hoy conocemos como grandes plataformas de comunicación. Las redes sociales digitales surgen a partir de 2005 y se convierten en el fenómeno

más novedoso, popular y rupturista del modelo vigente de medios de comunicación.

1.3. Convergencia digital

La noción de convergencia es tan amplia, genérica, ambigua y elusiva como la de la sociedad de la información. Como esta, tiene una genealogía histórica también muy parecida. Procede de las ciencias y las matemáticas y ha sido sucesivamente empleada por distintos científicos, entre ellos por los ingleses William Derham, (1657-1735) y Charles Darwin, (1809-1882), aunque a mediados del siglo XX salta también a la política, a la economía y a la integración tecnológica.

La convergencia es un proceso que ya se aprecia (Flichy, 1980) en el origen de las industrias modernas de la comunicación (telégrafo, teléfono, radio o cine) al aproximar tecnologías eléctricas, mecánicas, químicas y de telecomunicaciones. La convergencia digital es un doble proceso de aproximación y compresión tecnológica que comporta también consecuencias económicas y sociales. En el último cuarto del siglo XX es empleada para explicar sincrética y pragmáticamente la confluencia de las tecnologías de la información con las redes de telecomunicaciones y los contenidos que circulan por ellas. Anteriormente se habían empleado expresiones antecedentes como tecnotrónica (Brzezinski, 1970) y telemática.

El de convergencia es un concepto que estrena la industria japonesa de la informática y las comunicaciones en 1977, luego lo emplea Negroponte para ilustrar la digitalización, más tarde John Sculley para definir la estrategia corporativa de Apple Computer y William Paley, presidente de CBS, para revalorizar su compañía de contenidos audiovisuales.

La Comisión Europea, en 1997, a través de su Libro Verde sobre la Convergencia, la presenta como la confluencia de las industrias de las telecomunicaciones, tecnologías de la información y audiovisual. La propia OCDE, (2010) asume el consenso del concepto y lo aplica a la convergencia de contenidos de audio, video y datos bajo un único soporte de distribución.

Una fundación de investigación de las nuevas tecnologías (IDATE-ENTER, 2006: 14) define la convergencia digital como *el conjunto de procesos de transformación social, económica, organizativa y tecnológica que la digitalización está haciendo posible e impulsando* y por digitalización entiende: *la conversión de un contenido analógico en otro representado digitalmente, siendo su efecto más inmediato la ruptura que tradicionalmente existía entre cada tipo de contenido y el soporte analógico.*

Digitalización y convergencia no se pueden desligar, ya que, como proceso, la primera lleva a la segunda. Hay coincidencia en que *digitalizar una información –según Pierre Lévy, (2007: 36-37)- consiste en traducirla a dígitos. Casi todas las informaciones pueden ser codificadas de esta manera. (...). La digitalización autoriza un tipo de tratamiento de las informaciones eficaz y complejo, imposible de alcanzar por otras vías.*

Junto a esos dos conceptos surge también un tercero: el de multimedia. El mismo Pierre Lévy, (2007:50) advierte que *el término multimedia significa, en principio, que se emplean varios soportes o varios vehículos de comunicación. Desgraciadamente, se hace muy raro que se utilice en este sentido. Hoy, la palabra se refiere generalmente a dos tendencias que sobresalen en los sistemas de comunicación contemporáneos: la multimodalidad y la integración digital.*

Si la digitalización optimiza la representación de la información y facilita su separación del soporte tradicional, la convergencia aproxima e integra los procesos o los sistemas de transformación de la misma. La convergencia, según Henry Jenkins, (2006), es *el flujo de contenido que pasa por múltiples plataformas de medios, por la cooperación entre múltiples industrias y el comportamiento migratorio de la audiencia de los medios de comunicación, dispuesta a ir casi a cualquier lugar en búsqueda del tipo de experiencia de ocio que quiere.*



Semana 2

1.4. Sociedad del conocimiento

Como en los otros dos conceptos anteriores de información y comunicación, la referencia a la noción de conocimiento es tan amplia y antigua como la historia de la humanidad. Pero, sin embargo, en el

El mundo actual ha pasado a situarse en el centro de la sociedad, no solo por las cualidades y valores de su aportación de saberes e informaciones sino también por su dimensión pública que califica, incluye o excluye a los ciudadanos en función de su accesibilidad y participación del conocimiento.

El conocimiento se convierte en otro de los derechos básicos y cruciales del ciudadano en el siglo XXI. Derecho a saber, a conocer, a acceder y a participar. Por eso se considera como parte de la trilogía actual de derechos básicos: información, comunicación y conocimiento.

El concepto de sociedad de la información abarca el proceso de captar, procesar y comunicar las informaciones. El de sociedad de la comunicación supone establecer y compartir relaciones de intercambio de información y el de sociedad del conocimiento presupone no solo intercambiar y compartir saberes, sino también comprenderlos a través de la inteligencia. Para Peter Burke, (2000:24), *el término información se referirá a todo aquello que se presenta relativamente crudo, específico y práctico; en cambio, el término conocimiento es para designar aquello que ha sido cocido, procesado o sistematizado por el pensamiento*.

Esa definición de Burke remite de alguna manera a lo que los propios sabios de la edad moderna y del Renacimiento distingúan entre *arts* (conocimiento práctico y técnico) y *scientia* (pensamiento profundo y razonado). Recuerda el que fue profesor de la Universidad de Cambridge (Reino Unido) que *en la Europa moderna temprana, la explosión de conocimiento se produjo como consecuencia de la invención de la imprenta, de los grandes descubrimientos, de la llamada revolución científica y de otros factores*.

El marco de esa genealogía del conocimiento al igual que en la sociedad de la información se sitúa alrededor del nacimiento de las primeras Universidades europeas en el siglo XII y la transición al Renacimiento, que abrirá el espíritu de las letras y las ciencias a la revolución científica (siglo XVII) y a la Ilustración (XVIII). Pero sin olvidar que ese Renacimiento no es un salto en el vacío de la historia, sino más bien el producto de una crisis o ruptura con un tiempo de decadencia, para recuperar un pasado (Grecia y Roma) de luz y sabiduría.

La noción de la sociedad del conocimiento, reformulada a finales de la década de los años 90 del pasado siglo XX, ha tenido su encarnación

institucional en las conclusiones de las dos sesiones de la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información (CMSI), promovidas por la Asamblea de la Organización de Naciones Unidas (ONU) y organizadas por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) en Ginebra (Suiza) y Túnez (África), en 2003 y 2005 respectivamente.

La Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información puso sobre la mesa la doble concepción, por una parte, de un proyecto plural de construcción de una sociedad del conocimiento para todos y el planteamiento de una sociedad global de la información tan preocupada por el libre flujo de información como alejada de la sensibilidad de las relaciones de fuerza entre las culturas y las economías.

1.5. Industrias culturales y creativas

Cuatro tipos de cultura establece Dominique Wolton, (2006: 197) frente a las dos concepciones tradicionales de cultura de élite y cultura popular. Las otras dos concepciones corresponden a la denominada cultura de masas y a las nuevas identidades o sensibilidades (feminismo, particularismos, ecologismo, etc.). La llamada cultura de masas es la que caracteriza o focaliza la concepción actual de industria cultural, cuyo eje son los medios de comunicación, aunque en su clasificación y valorización económica pesen también de forma importante las producciones o manifestaciones tradicionales de élite y populares.

Figura 1.
Industrias culturales.



Nota. Tomada de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/cultura/10/industrias-culturales>.

El mismo Wolton habla de las tres concepciones de cultura que han prevalecido a lo largo de la historia: la del *sentido francés* basado en la obra creativa, primero y luego ampliada al de patrimonio y conocimiento. La del *sentido alemán*, próximo al concepto de civilización, que incorpora los símbolos y valores, las representaciones y la historia; y, la del *sentido anglosajón*, más antropológico, basado en los saberes cotidianos, las imágenes y las maneras de vivir.

Lo invitamos a profundizar sus conocimientos sobre Industrias culturales y creativas

El concepto de industria cultural nace de la teoría crítica de Horkheimer y Adorno, (1945) en la llamada escuela de Fráncfort.



Revisemos el siguiente video que resume precisamente el concepto de [Industria Cultural](#).

El economista y profesor universitario Ramón Zallo, (2008) advierte también que no se puede reducir la cultura solo al ámbito de las industrias culturales por ser *un capital simbólico y una herramienta de gestión de los cambios sociales, un componente transversal de innovación y creación*, que *aporta identidad, cohesión y visibilidad a las comunidades para su reconocimiento*. Se muestra partidario de un concepto amplio de cultura a través de su cruzamiento con el ocio, la creatividad, la innovación, el turismo, el equipamiento tecnológico o auxiliar y la convergencia multimedia, pero siempre que se salvaguarde su *lugar social* y la noción de *creación física, inmaterial y de sentido*.

Zallo define las industrias de la cultura como aquellas actividades nacidas de actos de creación simbólica, con procesos de trabajo y valorización peculiares por su propia naturaleza, que supone siempre algún proyecto estético y comunicativo independientemente de su calidad se plasma en objetos o servicios culturales demandados por tales y tiene una eficacia social por su percepción social en forma de disfrute, conocimiento y vertebración colectiva.

Los estudios de las industrias culturales se podrían encuadrar en tres grandes corrientes: la de la investigación de las actividades artísticas (William Baumol), la de las industrias culturales y medios de comunicación de masas (escuela de Fráncfort) y la de las industrias creativas (Reino

Unido y área anglosajona). También hay otras propuestas más parciales, temáticas o de hibridación como las de la industria digital, de los contenidos, de las redes, de los datos (Big Data) o del conocimiento.

Las industrias de la comunicación se definen como conjunto de sectores, organizaciones y sistemas de creación, producción, distribución e interacción de actividades que permiten establecer relaciones o flujos de comunicación mediante el uso de dispositivos creativos, reproductivos y de conexión en red para el intercambio de bienes y servicios de información, formación y entretenimiento

La denominación de industria de los contenidos corresponde a un sector disperso de producciones culturales vinculadas a los medios de comunicación, principalmente audiovisuales, que se popularizan en el tránsito de los siglos XX al XXI. Una parte de esa industria se vincula a partir del año 2000 a las nuevas tecnologías y redes de comunicación. Son producciones de cine, música, animación, televisión, prensa digital y nuevos medios sociales. Son industrias propiamente de la comunicación, pero su énfasis en el concepto de los contenidos marca la diferencia con respecto a las tecnologías de la transmisión y difusión.

La noción de industria creativa surge en el Reino Unido alentada por tres cuestiones: necesidad de reconocimiento o visibilidad de la propiedad intelectual frente al proceso diluyente de la convergencia, realimentación de una nueva economía postindustrial necesitada del valor añadido de la innovación y conversión de la creatividad en bandera simbólica de la renovación del modelo económico e industrial británico para afrontar los retos de la globalización. Es el soporte ideológico de la tercera vía socialdemócrata liberal (británica) para un macrosector industrial y económico que, esencialmente, tiene como hilo conductor la propiedad intelectual de raíz cultural o artística (derechos de autor), productivo-interpretativa (audiovisual), comercial (marcas) e industrial (patentes).

El concepto de industrias creativas, que aparece en los años 60, a partir de la investigación de Bowen y Baumol sobre producciones musicales y creativas patrocinada por la Fundación Ford, resurge en Australia en 1980 y cobra impulso en el Reino Unido en la década 1990 con el gobierno de Tony Blair, que llega a crear el Ministerio de las Industrias Creativas.

Las industrias creativas son un término amplio que creció, abarcando por los teóricos de la economía de la cultura e incluye mucho más que la producción de contenidos para los medios tradicionales (diarios, revistas, televisión abierta o de pago, cine, radio o publicidad) o para los medios digitales como Internet, periódicos y revistas on line, televisión y radio digital, móviles, i-pods y palms. Las industrias creativas incluyen también todas las formas artísticas de la alta cultura a la popular, como la artesanía, el design, el patrimonio cultural, el turismo cultural, los equipos culturales (museos, teatros, cines) así como el trabajo conjunto de la cultura, el turismo y la educación como forma de llegar al desarrollo sustentable (Castro, 2008).

Para John Howkins, (2006), periodista reconvertido en asesor y propulsor de la economía creativa, la propiedad intelectual es una cuestión clave en la industria creativa. Agrupa dentro de este concepto a cuatro formas específicas de protección de la propiedad intelectual: creaciones protegidas por los derechos de autor o derechos conexos, sectores que realizan productos o servicios sujetos a derechos de patentes e industrias que dependen de marcas y diseños.

Según reportes del BID, las industrias creativas y culturales emplean a casi 29,5 millones de personas en todo el mundo y generan ingresos por más de 2,25 mil millones de dólares al año. En Ecuador este sector equivale alrededor del 2% del PIB, es decir, 1.400 millones de dólares, en el 2015, según datos del Ministerio de Cultura y Patrimonio.

Tabla 1.
Subsectores considerados en Ecuador.

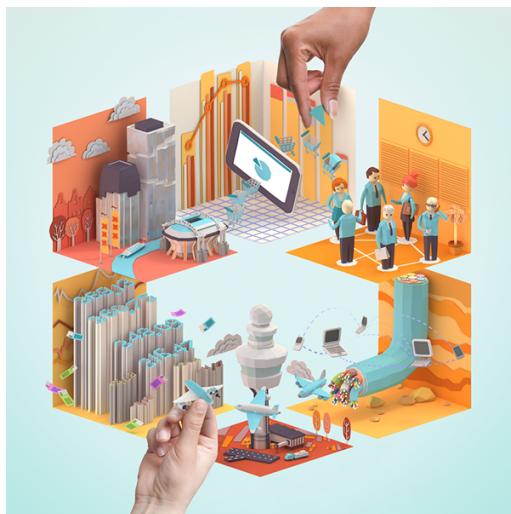
1. Artes escénicas	5. Diseño
2. Artes plásticas y visuales	6. Formación artística
3. Audiovisual	7. Libros y publicaciones
4. Actividades de creación, arte y entretenimiento	8. Música

Nota. Tomado de Dirección de Información del Sistema Nacional de Cultura.

1.6. Economía de la cultura y la comunicación

Figura 2.

Economía de la cultura.



Nota. Tomado de <https://evemuseografia.com/2016/09/26/que-es-economia-cultural/>



Los invito a revisar el siguiente material audiovisual: [Pública 20. ¡La cultura es economía!](#)

La economía de la cultura, según definición consolidada hace años ya por los profesores Bustamante y Zallo, (1988) es la actividad generada por *el conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares productivas y distribuidoras de bienes y servicios, con contenidos simbólicos, conectados por un trabajo creativo, organizados por un capital que se valoriza y destinadas a los mercados de consumo con una función de reproducción ideológica y social.*

En las actividades económicas culturales están incluidas: patrimonio, museos, galerías, bellas artes (pintura y escultura), espectáculos en vivo (teatro, ópera, danza, conciertos sinfónicos y actuaciones de otros tipos de música) e industrias culturales (edición de libros, discografía, cine, prensa, radio, televisión y publicidad). Comprende actividades artesanales, preindustriales e industriales. Forman parte de ellas también la moderna industria de las comunicaciones y de los intercambios culturales que se generan a través de las nuevas redes mediante la economía digital.

La industria cultural se puede medir mediante diversos indicadores: por el peso del Producto Interior Bruto (PIB), que es la medida del valor agregado de todos los productos y servicios culturales producidos en un país; por la aportación de cada uno de los sectores; por el empleo que genera; por la demanda de consumo que se produce, etc. Pero no solo se mide la actividad económica directa generada por los distintos agentes culturales sino también el capital inducido, como la propiedad intelectual.

En este último aspecto la corriente anglosajona de las industrias creativas propone la integración de la propiedad intelectual tradicional con la generada por la propiedad industrial de marcas y patentes. No en balde el Reino Unido es la primera nación que instituyó el reconocimiento científico y registro de la propiedad intelectual e industrial.

En la sociedad actual la industria de la comunicación es una parte central de la industria cultural y la economía de la industria de la comunicación, tanto a nivel internacional como nacional, gira también alrededor del eje de la convergencia digital y de la integración de plataformas de servicios y contenidos. La convergencia digital y las diversas formas de acceso a los contenidos desarrollan economías y nuevos modelos de negocio que alimentan sus sistemas de financiación tradicionales y modernos.

La economía de la atención que trataron Herbert A. Simon, (1996) y Davenport y Beck, (2002) es el recurso intangible escaso que persigue la publicidad para impactar a las personas con sus mensajes. Los medios de comunicación financiados con publicidad intercambian contenidos (de información y entretenimiento) a cambio de atención –que se cuantifica como cuotas de audiencia- que se vende a las marcas publicitarias. Para tener una idea de todo lo que gira alrededor de la economía de la atención basta con observar que la industria publicitaria mueve anualmente en el mundo más de 500.000 millones de dólares.

La economía de la afiliación es la que se genera a través de las redes digitales mediante la cesión de perfiles de identidades a cambio de la accesibilidad y uso de esas grandes plataformas de relación social, como son Facebook, Twitter, YouTube y otras. La economía del clic es la que comercializa y monetiza (conversión en dinero) las entradas y enlaces a través de Internet. La economía del *big data* es la explotación comercial, directamente o mediante el uso de inteligencia artificial, de los miles de datos que se intercambian a través de Internet y las redes digitales.

La economía de la reputación es la que se genera mediante la combinación de los indicadores financieros tradicionales con otros no financieros, vinculados a los recursos y activos intangibles de las empresas, tales como el prestigio, la calidad, la credibilidad, la confianza y la responsabilidad social corporativa. Esos activos intangibles son capitales en la empresa de medios de comunicación porque de su credibilidad depende la confianza de sus usuarios.

La economía de la colaboración o wikinomía, en expresión del título del libro de Don Tapscott y Anthony D. Williams, (2007), es la generación masiva de actividades comunicativas y económicas mediante cooperación de inteligencia colectiva y redes de Internet, con tecnologías de código abierto, convirtiendo a los usuarios en productores y consumidores (prosumidores).

Los cuatro principios de esa economía son apertura total, interacción colaborativa, compartir y actuación global. Esos dos autores que teorizaron la *wikinomía*, identificaron también siete nuevos modelos de la economía de la colaboración: *ideágoras* (mercados emergentes de ideas); prosumidores (productores y consumidores); *neoalejandrinos* (nueva corriente colaborativa de científicos digitales); plataformas participativas de valor y nuevos negocios; ecosistemas globales de diseño y producción de bienes tangibles.



Lectura de apoyo. En el siguiente [enlace](#), un artículo sobre las estructuras de propiedad.

Mancinas-Chávez, Rosalba; Nogales-Bocio, Antonia-Isabel; Yaguache-Quichimbo, Jenny-Jovita, (2019). *Estructuras de propiedad: los dueños de la información digital*. En Romero-Rodríguez, Luis-Miguel; Rivera-Rogel, Diana-Elizabeth. *La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y prospectivas*. Perú, Pearson, pp. 219-323. ISBN: 978 607 3248594.



Autoevaluación 1

Texto autoevaluación 1

1. La mayoría de los bienes producidos e intercambiados a través de la economía de las industrias creativas, de la cultura y la comunicación tienen un alto componente de:
 - a. Inmaterialidad, intangibilidad y servicio.
 - b. Innovación, talento y responsabilidad social.
 - c. Inmaterialidad, talento y servicio.
 - d. Recursos Humanos, economía y cultura.
2. Los bienes informativos cada vez tienen menos naturaleza de ...y más de _____.
 - a. Producto, servicio.
 - b. Servicio, producto.
 - c. Bien, producto.
 - d. Producción, finanzas.
3. La organización y gestión de las nuevas empresas informativas y de comunicación podría estar ajena a:
 - a. La cultura y saberes.
 - b. Las artes plásticas y de representación.
 - c. La ciencia médica y la nanotecnología.
 - d. Las ciencias administrativas y económicas.
4. La empresa de comunicación, la tradicional y la nueva o renovada, se ubica en el centro de la _____, de la sociedad de la comunicación y los contenidos, y de la sociedad de la información y el conocimiento.
 - a. Convergencia digital.
 - b. Integración informacional.
 - c. Convergencia social.
 - d. Innovación.

5. Los conceptos de “sociedad de la información” y “sociedad del conocimiento” son:
 - a. Equivalentes.
 - b. Convergentes.
 - c. Diferentes.
 - d. Trasversales.
6. El enunciado: “disponibilidad de un mensaje para poder significar algo” corresponde al concepto de:
 - a. Información.
 - b. Comunicación.
 - c. Conocimiento.
 - d. Educación.
7. El enunciado: “Constituye el proceso mismo en el que se producen y se hacen circular mensajes por cuya información se distinguen unos de otros, se diferencian y se pueden evaluar como adecuados o inadecuados para transmitirse”, corresponde al concepto de:
 - a. Información.
 - b. Comunicación.
 - c. Conocimiento.
 - d. Educación.
8. El enunciado: “Transmisión de datos de los mensajes” corresponde al concepto de:
 - a. Información.
 - b. Comunicación.
 - c. Conocimiento.
 - d. Retroalimentación.
9. El enunciado: “Relación de reciprocidad entre un emisor y un receptor”, corresponde al concepto de:
 - a. Información.
 - b. Comunicación.
 - c. Conocimiento.
 - d. Economía.

10. En la información el vínculo de relación es más _____.

- a. Vertical.
- b. Horizontal.
- c. Paralelo.
- d. No hay vínculo.

[Ir al solucionario](#)



Unidad 2. Gestión y administración de la empresa informativa

Estimados alumnos, avanzamos con la segunda semana del ciclo académico. Recuerden revisar el material disponible para ustedes en la plataforma. En la unidad anterior tuvieron algunos videos para observar o escuchar. Si tuvieron problema para reproducir o descargar algún material por favor avisen al profesor del componente.

Este capítulo es una introducción a los conceptos y funciones de la gestión y administración en la empresa de medios de comunicación en la sociedad actual. Antes de estudiar la estructura de la empresa de medios de comunicación es necesario conocer la teoría y la aplicación de su gestión.

2.1. Gestión y administración empresarial

Gestión y administración empresarial son dos conceptos que tradicionalmente se conciben como sinónimos, aunque cada uno de ellos tiene matices diferentes. El ámbito de la gestión es más genérico y global, tanto hacia dentro como hacia fuera de las organizaciones, mientras que el de la administración es más organizativo, económico-financiero e interno. Esos son, a grandes rasgos, los matices que diferencian a ambos conceptos empresariales.

La gestión es una ciencia y una práctica que se encarga de la planificación, creatividad, innovación, organización, estructura, producción, comercialización, administración y control de las actividades de las organizaciones mercantiles e institucionales de la sociedad. La gestión, por lo tanto, abarca la actividad de las empresas, pero también de las instituciones públicas y sociales, es decir, del Estado y de las organizaciones no gubernamentales sin fines lucrativos.

Los conceptos de administración y gestión evolucionan como lo hace la empresa, que, en el siglo XIX, experimenta la transición del modelo artesanal al industrial, en el que aumentan las unidades productivas y surge una nueva jerarquía directiva necesaria para la coordinación de dichas actividades. Peter F. Drucker, en su obra sobre *La práctica del Management*,

(1954) habla de la gestión como la ciencia de la dirección de los negocios, de los gerentes de los negocios, de la dirección de los trabajadores y del mismo trabajo.

Gestionar es planificar la estrategia y la táctica, coordinar, dirigir, administrar, controlar, establecer relaciones internas y externas de las organizaciones. La gestión desarrolla los objetivos emanados de la misión y la visión a través de su representación en la estrategia y táctica, que se concreta en los planes estratégicos y operativos de la organización. La gestión es como el pilotaje de la empresa, ya que no solo se tiene que preocupar de los aspectos internos sino también de las condiciones externas que afectan a la organización.



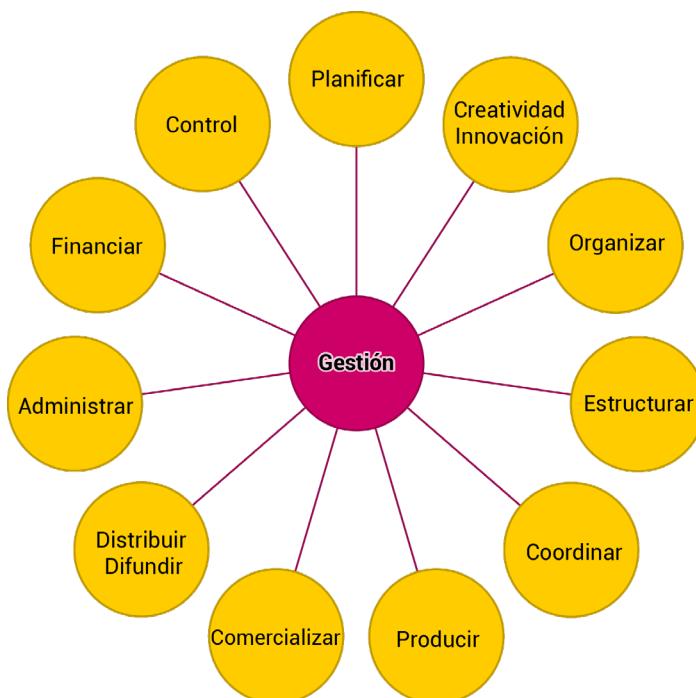
Los invito a revisar el siguiente material audiovisual: [6 conceptos básicos de administración de empresas](#)

2.2. Funciones de la gestión y administración empresarial

La administración es una parte de la gestión –la relacionada con los recursos económico-financieros– aunque también se puede concebir como sinónimo de aquella, como ya se citó anteriormente. En tal sentido la definición de Administración se corresponde con la ciencia social que estudia las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de conocimiento) de una organización para obtener un beneficio o fin, que puede ser económico o social. Como se aprecia en las definiciones, la gestión enfatiza la coordinación del conjunto de funciones y la administración el control de las mismas. En todo caso podemos entender la gestión y la administración como sinónimos y también la segunda como una parte de la primera.

Figura 3.

Funciones de la gestión.



Nota. Elaboración propia.

Corresponde ahora explicar brevemente el significado de cada una de las funciones de la gestión o administración. La planificación es la primera función o tarea que le corresponde a la gestión de una organización. Es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera para alcanzarlos a través de la formulación de los correspondientes planes, con base en la estrategia, fines y las metas de la empresa.

Continuemos con el aprendizaje mediante la revisión del tema Funciones de la gestión y administración empresarial.

La estrategia es la determinación de las metas y objetivos, a largo y corto plazo, con sus planes estratégicos y operativos de acción, así como la asignación de recursos para desarrollarlos. Toda empresa tiene una estrategia competitiva, explícita o implícita, que consiste en determinar cómo es su demanda y sus competidores, adaptando en función de ello su oferta y sus decisiones. Las estrategias de una empresa pueden ser de varios tipos como se refleja en el siguiente cuadro.

Tabla 2.*Tipos de estrategias empresariales.*

Tipos	Definición
Estrategias de crecimiento	<i>Sirven para identificar las oportunidades externas (fusiones, adquisiciones, joint-ventures, alianzas) o las capacidades internas (lanzamiento de nuevos productos o extensiones de los actuales). Son las medidas que se planifican y aplican para la expansión o diversificación de la empresa. Crecimiento interno es el que se produce en la propia organización mediante expansión o diversificación con sus propios. El crecimiento externo es el que se produce mediante la fusión, absorción o colaboración con otras empresas.</i>
Estrategias corporativas	<i>Definen cómo desea ser una empresa, en qué negocios desea estar presente y en qué unidades de negocio se va a estructurar</i>
Estrategias de producto	<i>Concretan el modo de competir en cada uno de los negocios y sus productos derivados</i>
Estrategias funcionales	<i>Traducen las decisiones de nivel superior a las realidades operativas de las empresas</i>
Estrategias verticales	<i>Desarrollo de crecimiento o expansión a través de algunas o todas las fases de producción y comercialización, como cuando una empresa de edición controla las fábricas de papel, las imprentas, las agencias de publicidad y las publicaciones en las que participa.</i>
Estrategias horizontales	<i>Cuando una empresa se desarrolla controlando varios medios de un mismo segmento comunicacional</i>
Estrategias concéntricas y conglomeradas	<i>Cuando se produce un crecimiento complementario y el conglomerado es la integración de actividades diversas diferentes a las que gestionaba la empresa</i>

Nota. La tabla indica los tipos de diversificación empresarial que puede ejecutar una empresa.

Las estrategias son decisiones que la empresa adopta ante sus procesos de desarrollo. Una de las principales consecuencias y resultados de esos procesos de desarrollo es la concentración, que puede ser positiva para la organización, pero perjudicial para la competencia y la pluralidad en el ámbito de la comunicación. Cuando se produce una concentración de medios se reduce la competencia, la diversidad y puede que también el pluralismo externo. Aunque puede ser que se mantenga el pluralismo interno, es decir, que los medios concentrados mantengan el mismo grado de pluralismo.

Para comprobar el grado de concentración en sectores y mercados se han normalizado distintos sistemas e indicadores. Son índices basados en fórmulas matemáticas que se emplean para medir el número de empresas en función de sus cuotas de mercado. El índice C1, C2, C3 determina

el grado de concentración que posee el primer operador, el primero y el segundo juntos y el primero, segundo y tercero juntos. El Índice Herfindahl (IF) mide las cuotas de cada una de las empresas y el Índice Adelman -también denominado NE, vinculado al anterior -determina el número de empresas que se necesitan en un mercado para alcanzar el grado de concentración.

El Indice Herfindahl Hirschmann (IHH) es uno de los sistemas tradicionales que se emplea para medir la concentración y la intensidad de la competencia. Calcula el grado de concentración sumando los porcentajes de mercado elevados al cuadrado de todas las compañías que operan en ese ámbito. El problema de este sistema, que es muy útil en mercados no convergentes, es cómo definir un mercado de la convergencia marcado por la confluencia de sistemas tecnológicos y espacios de globalización.



Semana 4

2.3. Planificación estratégica

Figura 4.

Cinco pasos del proceso de la planificación estratégica.

Cinco pasos del proceso de la planificación estratégica



Nota. Tomado de <https://bscdesigner.com/es/proceso-planificacion-estrategica.htm>.

El plan estratégico es un documento en el que la alta dirección de la empresa plantea los objetivos a largo plazo, las líneas de actuación prioritarias, los recursos y medios disponibles, el seguimiento de su cumplimiento, las responsabilidades y el control de su ejecución. El plan estratégico de una empresa supone una revisión y reorientación de la estrategia para un período de cinco o más años, como por ejemplo decidir la expansión de un periódico local a toda una región o convertirse en empresa audiovisual multimedia.

La planificación debe ser entendida como un instrumento para pensar qué hacer (estrategia) para su adaptación al entorno socioeconómico y cómo llevar a cabo la ejecución e implementación (táctica). Los planes operativos o funcionales, como los presupuestos de una empresa son planificaciones de corto o medio plazo para decisiones y tareas de carácter táctico.

La planificación y los planes estratégicos se orientan en la misión y visión de las empresas. La misión es la declaración -generalmente plasmada por escrito- en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización. La visión es una representación -expresada verbal o simbólicamente- de un deseo proyectado a futuro que sirve para marcar el rumbo de la organización. La misión es un principio permanente –la razón y declaración de ser- mientras que la visión es la proyección de un deseo estratégico marcado por la organización.

La misión de la BBC, la radiotelevisión de servicio público del Reino Unido y una de las empresas más prestigiosas del mundo de la comunicación, es *enriquecer la vida de las personas con programas y servicios que informen, eduquen y entretengan*; y, en cuanto a su visión plantea *ser la organización más creativa del mundo*.

La misión, la visión y el propósito conforman la cultura e identidad de la empresa, que se expresa en los principios, códigos y valores editoriales, así como en otros elementos simbólicos (marcas, logotipos, etc.) de representación y comportamiento. Los principios editoriales y los códigos éticos son, en las empresas de comunicación, las manifestaciones de transparencia e identidad que reflejan la cultura corporativa de estas organizaciones frente a sus públicos y la sociedad.

Como expresión de su finalidad y exigencia de la legislación, el objeto social de la empresa es la descripción de las actividades a realizar que se efectúa cuando se constituye la sociedad mercantil y que queda reflejada

en su escritura de constitución. Esa finalidad mercantil, no obstante, se combina en la empresa informativa y de comunicación con su valor simbólico y social, que emana del fundamento del derecho a la información y ostenta por delegación general y tácita del público, como deber profesional de servicio a la sociedad.

La creatividad e innovación son dos condiciones fundamentales de la empresa de medios comunicación. Esa importancia se trasluce de sus propias definiciones. *La creatividad es una habilidad humana que permite generar de forma fácil ideas, alternativas y soluciones a un determinado problema* (Ponti, 2009). El pensamiento creativo nos permite ver las cosas con una perspectiva distinta, original, con un enfoque nuevo. La creación consiste en la imaginación y capacidad de generar ideas originales y novedosas formas de interpretar el mundo a través de textos, sonidos, imágenes y otras creaciones híbridas. *La creatividad también se puede definir como el proceso por el cual se generan ideas y estas se transforman en valor.*

La innovación es el fruto de la aplicación de la creatividad o la investigación. El economista Joseph Schumpeter definió en 1934 la innovación como *el proceso de hallar aplicación económica para las invenciones*. La OCDE la definía en 2010 como *la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o, la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo, aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas*.

La OCDE distingue cuatro tipos de innovación: La de producto como la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o usos. La innovación de proceso como la implementación de un método de producción o distribución nuevo o significativamente mejorado. La innovación de marketing como la aplicación de un método con cambios significativos en el diseño del producto o *packaging*, colocación, promoción o precio y la innovación organizativa como la incorporación de un nuevo método organizativo en las prácticas de negocio, en la organización de área de trabajo o relaciones externas.

La función de organizar supone crear una estructura adecuada a las decisiones y especializaciones determinadas por la planificación. La estructura es el modelo organizativo que una empresa adopta para cumplir los fines marcados por los planes estratégicos y funcionales. Por ello la

estructura de una empresa se divide en dos grandes áreas: estratégica y funcional. La primera corresponde al Consejo de Administración, la representación de la propiedad, es decir de la Junta de Accionistas, que es la que decide la estrategia, los principios editoriales y realiza el control general y la segunda es la que desarrolla la parte funcional, a través de la coordinación de la Dirección, Producción, Marketing, Comercialización y Administración financiera.

El organigrama es la representación de la estructura organizativa, de las relaciones jerárquicas, de los flujos de comunicación y del sistema de coordinación de una empresa. El organigrama representa las relaciones formales dentro de la organización. La representación vertical establece las relaciones jerárquicas y poder formal atribuido por la organización. Los tipos de organigramas más comunes son: jerárquico (domina la jerarquía en el reparto y atribución de competencias); funcional (por áreas funcionales); matricial (combina competencias organizativas funcionales y productivas) y en red (mediante relaciones reticulares).



Lectura de apoyo. En el siguiente [enlace](#) encontrará un artículo académico sobre la praxis periodística en Ecuador.

Suing, A. Ordoñez, K. Yaguache, J. (2018). Transición en los modelos de negocios de los medios de comunicación local: El caso de los medios de comunicación local de la República del Ecuador. Comhumanitas: Revista Científica de Comunicación, 9 (1), 28-40.

La estructura está representada por normas, reglas y procedimientos que regulan los flujos de autoridad, comunicación y trabajo que vinculan los subsistemas organizativos humano y técnico. La estructura organizativa y el organigrama, por tanto, puede tener cuatro posibles representaciones: formal (expresa la decisión de la dirección); informal (relaciones espontáneas y socioafectivas); simbólica (atribuidas interna y externamente) y real (funcionamiento de la empresa).

La función de marketing y comercialización abarca aspectos de la producción porque comprende el producto, el precio del mismo, la distribución y su promoción. La cuestión del precio está relacionada con los modelos de negocio y financiación. En esta última parte entra en juego

la administración, que es la función que se encarga de planificar, gestionar y coordinar los recursos requeridos para llevar a cabo la producción y comercialización necesaria para obtener los retornos suficientes de la inversión y los beneficios.

2.4. Sistemas y herramienta de gestión

Para comprender la esencia de la organización empresarial y su relación con el entorno es necesario conocer una serie de modelos y herramientas conceptuales de análisis de la misma. El concepto de cadena de valor trata de identificar los procesos y operaciones que aportan valor a la empresa desde la creación de la demanda hasta que esta recibe el producto o servicio. Es un marco, una herramienta de información y conocimiento, que permite identificar el conjunto de actividades por medio de las cuales un producto o servicio es creado y vendido a los clientes, analizando cómo influyen cada una de ellas en los costes y en las ventajas que suponen frente a la competencia.

El modelo del *Análisis de la cadena de valor* ha sido desarrollado por Michael Porter en su obra *La ventaja competitiva*, (2002). El margen puede aumentarse reduciendo los componentes del coste de la cadena, pero también consiguiendo una mayor apreciación o valor por parte del cliente. La cadena de valor se divide en *actividades primarias* (logística de entrada, operaciones, marketing y ventas, logística de salida y servicio postventa) y *actividades de soporte* (aprovisionamientos, desarrollo tecnológico, gestión de personal e infraestructura de la empresa). Su objetivo es determinar los eslabones de la cadena que son clave para la ventaja competitiva.

Para el análisis de las relaciones de la empresa con su entorno se emplean distintos métodos y modelos, fundamentalmente por tres objetivos: analizar su estructura, comportamiento competitivo y desarrollo estratégico. Uno de los modelos, empleado por los estudios de la economía industrial, es el de la *secuencia real* y otro el del comportamiento estratégico y competitivo. El primero de ellos integra las dos concepciones genérica y específica del entorno mientras que el segundo se centra en el ámbito del sector.

El esquema de la secuencia real fue empleado en España por J.C. Miguel de Bustos, a partir de otras investigaciones y estudios de los economistas franceses Jean Pierre Angelier, (1991) y J. M. Chavalier, (1979) para el estudio de los grupos multimedia.

Tabla 3.

Modelo de análisis de la secuencia real.

Condiciones de base de un sector

- Entorno tecnológico.
 - Entorno reglamentario.
 - Características generales en las que se mueve la oferta.
 - Características de la demanda.
-

Estructuras

(Ejes sobre los que se desarrolla la competencia, comunes a todas las empresas y grupos)

- Mundialización.
 - Concentración.
 - Crecimiento externo.
 - Nuevo marco reglamentario europeo.
-

Estrategias o comportamientos

(Tendentes a modificar las dos secuencias anteriores, con el propósito de minimizar las incertidumbres)

- Diversificación/especialización.
 - Crecimiento externo/interno.
 - Estrategias relacionales/de apropiación.
 - Diversificación horizontal/vertical/conglomerado/oblicua.
-

Resultados

(Es el resultado de las estrategias)

(Es una medida del objetivo)

(El resto de las empresas actúa observando sus resultados y los del resto)

Caracterización de los grupos

Nota. La tabla indica el modelo de análisis de la secuencia real que sirve para evaluar el sistema mediático.

Para el análisis de la evolución de un sector económico, como por ejemplo el de la comunicación se emplea el modelo de la estrategia competitiva, caracterizado por el economista norteamericano Michael Porter. Comprende las siguientes cinco fuerzas competitivas: *Grado de rivalidad dentro de*

un sector, poder de negociación de los proveedores y de los compradores, riesgo de nuevas empresas competidoras y amenaza de productos o servicios sustitutos. El diagnóstico de las cinco fuerzas competitivas también se puede aplicar al análisis de una empresa dentro de un sector concreto.

El grado de rivalidad dentro de un sector proviene de varios factores estructurales que interactúan entre sí, entre los que se pueden mencionar en el siguiente recurso

Grado de rivalidad dentro de un sector



Lectura de apoyo. Le invito a revisar el siguiente artículo [Estrategias de las empresas periodísticas de Ecuador en el contexto de la crisis global de la prensa](#), en donde se analiza la industria de la prensa ecuatoriana utilizando el modelo de la Secuencia Real.

El artículo está en los anexos o puede ir al mismo en la dirección web.

Yaguache, J., Rivera-Rogel, D., Campos, F., (2016). *Estrategias de las empresas periodísticas de Ecuador en el contexto de la crisis global de la prensa* Opción, vol. 32, núm. 12, 2016, pp. 941-963 Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31048903045>

Estimado alumno, revisemos ahora unas breves preguntas en relación con los textos antes revisados.



Autoevaluación 2

Estimado alumno revisemos ahora unas breves preguntas en relación con los textos antes revisados.

1. La concentración de medios implica que la competencia se _____.

 - a. Reduce.
 - b. Incrementa.
 - c. Desaparece.
 - d. No hay competencia.

2. Los objetivos que constan en plan estratégico de una empresa están previstos para el _____.

 - a. Largo plazo.
 - b. Mediano plazo.
 - c. Corto plazo.
 - d. Sin plazo.

3. El plan estratégico de una empresa supone una revisión y reorientación de la estrategia para un período de _____ o más años.

 - a. Cinco.
 - b. Uno.
 - c. Tres.
 - d. Un año 6 meses.

4. La _____ es la declaración en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización.

 - a. Misión.
 - b. Visión.
 - c. Política.
 - d. Responsabilidad Social.

5. La misión es un principio _____.
- Permanente.
 - Alternativo.
 - Cambiante.
 - Constante.
6. La cultura e identidad de una empresa se expresa en los, códigos y valores
- Principios.
 - Diseños.
 - Normas.
 - Reglamentos.
7. Los principios editoriales y los códigos _____ de las empresas de comunicación reflejan la cultura corporativa frente a sus públicos y la sociedad.
- Éticos.
 - Normativos.
 - Financieros.
 - Reglamentos.
8. El objeto social de la empresa es la _____ de las actividades a realizar.
- Sumatoria.
 - Descripción.
 - Venta.
 - Ad honorem.
9. Dos condiciones fundamentales en las empresas de comunicación son:
- Creatividad e innovación.
 - Personal y maquinaria.
 - Volumen y forma.
 - Personal y reglamentos.

10. La creatividad permite generar ideas, alternativas o soluciones

-
- a. Innovadoras.
 - b. Conservadoras.
 - c. Expansivas.
 - d. Creativas.

[Ir al solucionario](#)



Unidad 3. Transformación de la industria de medios

Estimado alumno, bienvenido a la unidad 3, estamos en la quinta semana de clases. Recuerde avanzar con su tarea académica y participar de las actividades síncronas y asíncronas que le ayudan a completar su nota. Recuerde también asistir a las horas de tutoría, a pesar de no ser obligatorias son importantes para mantener el diálogo con el docente, solventar dudas y conversar sobre ideas que pueden ayudar a mejorar el sistema mediático del país.

Esta unidad es una de las más interesantes porque aquí nos detenemos a pensar en qué podemos hacer para mejorar la industria mediática, cultural y creativa, a partir de la producción de servicios comunicacionales que es lo que podemos hacer. Es el momento de idear, crear, analizar el contexto, mirar posibilidades jurídicas, económicas, sociales, ambientales sobre las que podamos o no, actuar desde la comunicación.

3.1. El emprendedor y el empresario

El emprendimiento y el emprendedor son el germen original de un proyecto empresarial. El emprendimiento es la cualidad del emprendedor para el inicio de una actividad que requiere esfuerzo, riesgo, capacidad, innovación y puede suponer recompensa económica y éxito social.

Emprendedores famosos y populares del mundo de hoy de la comunicación son Mark Zuckemberg, (1984), creador en 2004 de Facebook; Jack Dorsey, (1976) que lanza Twitter en 2006; Larry Dorsey, (1976) que crea Google en 1998, junto a Serge Brin; James Wilson Jr. (25 años en 2015) el *youtuber* mundialmente más famoso con 1.380 millones de visitas y también el chileno Germán Garmendia (24 años) con 1.520 millones de visitas en Youtube.

El concepto más simple de emprendedor es el de una persona que tiene una idea y toma una iniciativa. Pero en la teoría de las ciencias empresariales, a la noción de emprendedor se le han dado otras connotaciones más amplias.

Un emprendedor no es lo mismo que un empresario, aunque su objetivo y resultado sea convertirse en empresario. Un emprendedor, en primer lugar, es un innovador. Esta es la idea central de la teoría del economista de nacimiento austriaco y profesor norteamericano Joseph Schumpeter, (1833-1950).

La noción de emprendedor e innovador es la que desarrollaremos en este tema y que debe servir para generar ideas que hay que convertir y desarrollar en proyectos empresariales de práctica entre grupos de alumnos de la materia. El objetivo es generar ideas empresariales, mediante creatividad e innovación y a continuación, convertir las mejores en proyectos aplicados de prácticas de desarrollo de planes empresariales y de negocio.

¿De qué manera están innovando los medios independientes en América Latina? ¿Qué estrategias creativas han implementado para obtener mejor financiamiento durante la pandemia? ¿Cómo el COVID-19 ha afectado a los periodistas que trabajan en redacciones independientes o en medios pequeños y qué han hecho al respecto?



Para iniciar este tema los invito a revisar el siguiente material audiovisual. [\[Foro virtual\] Periodismo independiente, monetización y emprendimiento](#)

Para Joseph Schumpeter (1934), el emprendedor es el creador de una nueva empresa, un innovador que rompe con la forma tradicional de hacer las cosas y con las rutinas establecidas. Debe ser una persona con dotes de liderazgo y con un talento especial para identificar el mejor modo de actuar.

El emprendedor innovador no es una persona común; es inconformista, dinámico, visionario, motivado, preocupado por la relación y el prestigio social, con inteligencia emocional desarrollada y liderazgo. Pero no es un superhéroe, sino que es una persona que se ha planteado hacer las cosas de otra manera.

Por eso se puede decir que el emprendimiento, como la creatividad y la innovación, no son cualidades extraordinarias innatas propias de personas privilegiadas, sino que se puede desarrollar aprendiendo a ver y a hacer las cosas de forma original diferente para generar valor para los demás.

Fundando nuevas empresas el emprendedor introduce las innovaciones (pues las empresas existentes presentan inercias que dificultan el cambio). El método innovador es más eficiente y, hasta que sea adoptado por los imitadores, proporcionará un premio que es la fuente de obtención de beneficios que permitirá pagar los intereses de los préstamos recibidos (Carrasco y Castaño, 2008).

El emprendedor, tan pronto como pone en marcha la empresa se convierte en el empresario que desde el punto de vista jurídico es la persona que por sí misma o por medio de delegados ejerce y desarrolla en nombre propio una actividad empresarial, adquiriendo la titularidad de obligaciones y derechos nacidos de esa actividad; y, desde el punto de vista económico es la persona que directamente y por sí misma asocia, combina y coordina los diferentes factores de la producción, integrándose en ellos para ajustar el proceso productivo al plan *previsto de antemano*.

El Código de Comercio determina que son empresarios los que tienen capacidad para ejercer tal actividad, las compañías mercantiles, industriales y de servicios que se constituyan con arreglo a sus normas y con facultad de derechos.

La empresa adquiere personalidad jurídica propia en el momento que se constituye como sociedad mercantil, adaptándose a los requerimientos de algunos de sus tipos (sociedad anónima, de responsabilidad limitada, cooperativa, comanditaria, etc.). Son sociedades mercantiles de capital que es aportado por uno o varios socios en el momento de su constitución.

3.2. La sociedad mercantil y la empresa

El empresario, a efectos jurídicos y de constitución de la empresa, puede ser: individual (personas físicas); jurídico (persona jurídica, empresa que constituye otra empresa); social (cualquier ente asociativo con personalidad jurídica tal como una asociación o fundación) y público (formado por el Estado o por cualquier otro organismo de carácter público).

La personalidad jurídica de la empresa corresponde al empresario, que es el que encarna la idea empresarial y social. La idea convertida en iniciativa empresarial se manifiesta organizativamente en la *empresa y legalmente en alguno de los tipos de sociedades mercantiles*.

Desde el punto de vista económico la empresa se define como organismo vivo y dinámico integrado por la actividad del empresario, el trabajo de sus auxiliares (empleados) y los bienes instrumentales necesarios para conseguir el fin planteado. Es un conjunto organizado de actividades personales, medios económicos y materiales y relaciones comerciales, con propósito de obtener beneficios, para la consecución de una idea de producción de bienes o prestación de servicios con destino al mercado.

Para el desarrollo de la actividad económica y comercial, el empresario público (Estado) y el social (asociaciones y fundaciones) se tienen que adaptar también a la legislación mercantil y a alguno de sus tipos de sociedades. Los medios de comunicación públicos y sociales, dado que actúan también en el mercado de la atención (audiencia) y de la publicidad, deben tener la forma y cumplir las normas de la legislación mercantil.

Las televisiones públicas y comerciales dependientes del Estado ecuatoriano (Ecuador TV, Gama TV, TC Televisión y CN3), así como el diario El Telégrafo, también de propiedad estatal están igualmente sujetas a las normas mercantiles de cumplimiento establecidas por la Superintendencia de Compañías. Estas empresas forman el grupo de medios de comunicación de públicos y gestionados por el Estado.

Según el artículo 78 de la Ley Orgánica de Comunicación de Ecuador, aprobada en 2013, las empresas de medios de comunicación públicos son consideradas como personas jurídicas de derecho público. Se crean a través de decreto, ordenanza o resolución según corresponda a la naturaleza de la entidad pública que los crea.

Los medios públicos pueden constituirse también como empresas públicas a tenor de lo establecido en la Ley Orgánica de Empresas Públicas. La estructura, composición y atribuciones de sus órganos de dirección, de administración, de control social y participación se establece en el instrumento jurídico de su creación. Sin embargo, la estructura de los medios públicos deberá contar con un consejo editorial y un consejo ciudadano, salvo el caso de los medios públicos de carácter oficial.

Según el artículo 80 de la Ley Orgánica de Comunicación, los objetivos de los medios de comunicación públicos son los siguientes:

- Producir y difundir contenidos que fomenten el reconocimiento de los derechos humanos, de todos los grupos de atención prioritaria y de la naturaleza.

- Ofrecer servicios de información de relevancia pública y veraz, verificada, oportuna y contextualizada, con respecto a los principios de independencia profesional y pluralismo.
- Facilitar el debate democrático y la libre expresión de opiniones.
- Fomentar la igualdad de género y la interculturalidad.
- Impulsar el intercambio de formación y el conocimiento mutuo entre los pueblos de América Latina y el mundo.
- Promover la producción y difusión de contenidos audiovisuales nacionales.
- Buscar y ejecutar mecanismos de cooperación y enlace con medios públicos a nivel nacional e internacional.
- Implementar espacios para la promoción de las actividades productivas del país.
- Ofrecer contenidos educativos, culturales, de recreación y entretenimiento que contribuyan al buen vivir.

Desde el punto de vista societario, según el artículo 84 de la Ley Orgánica de Comunicación, los medios de comunicación privados tienen que ser constituidos y desarrollados por personas naturales o jurídicas de derecho privado, con o sin finalidad de lucro, cuyo objeto es la prestación de servicios públicos de comunicación con responsabilidad social.

En Ecuador, en el marco del Derecho Societario se reconocen las Sociedades por Acciones Simplificadas, S.A.S., estas son un nuevo tipo de compañía que se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas, mediante un trámite simplificado sin costo. Tiene como objetivo impulsar la economía mediante la formalización de los emprendimientos, constituyéndolos en sujetos de crédito y con ello ampliar sus procesos productivos.



Para comprender este tema, los invito a revisar el siguiente material audiovisual. [La nueva sociedad mercantil en el Ecuador - SAS.](#)



3.3. Creatividad e innovación para generar la idea empresarial

La creatividad es el acto de la creación y esta consiste en la imaginación y capacidad de generar ideas originales y novedosas formas de interpretar el mundo a través de textos, sonidos, imágenes y otras manifestaciones híbridas. La creatividad es descubrir, de forma deliberada o automática, maneras nuevas de desarrollar una idea, problema o situación.

El pensamiento creativo nos permite ver las cosas con una perspectiva distinta, original, con un enfoque nuevo. La mirada creativa va más allá de lo visible hacia otras formas de ver las cosas. Esto es lo que hay que promover y ejercitarse. La creatividad es una habilidad humana que permite generar de forma fácil ideas, alternativas y soluciones a un determinado problema, según Franc Ponti, (2009).

La creatividad es una gran motivadora. La creatividad es la forma más barata y mejor de obtener un valor agregado de un bien. La creatividad requiere motivación, enfoque y desarrollo. Las características básicas para desarrollar la creatividad son la curiosidad, la originalidad, la imaginación, la observación, la experimentación y la innovación. Esta última podríamos decir que es la aplicación de la creatividad. No es lo mismo creatividad que innovación. Creatividad es originalidad, crear algo de la nada e innovación es reelaborar y aplicar algo que ya existe.

Figura 5.
Características de la creatividad.



Nota. Adaptado con datos de la teoría de emprendimiento.

Para continuar con el aprendizaje, lo invito a revisar estas importantes descripciones sobre creatividad:

Reproducimos a continuación, una serie de descripciones de profesores y escritores sobre la creatividad. Para el profesor de gestión Henry Mintzberg, *la creatividad es una actitud mental que puede practicarse hasta convertirla en hábito, como cualquier otro*. Según Edwin H. Land: *Lo esencial de la creatividad es no tener miedo de fracasar*.

Para el gurú del marketing Tom Petters: *Esta es una era propicia para quienes rompen las reglas, para quienes imaginan lo que hasta ahora ha sido imposible*. Margaret J. Wheatley: *Las cosas que más tememos en las organizaciones –disturbios, desequilibrios, fluctuaciones- son las fuentes primarias de la creatividad*. Erich Fromm: *Creatividad exige coraje a dejar de lado lo seguro*. Julio Verne: *Todo lo que una persona puede imaginar, otras pueden hacerlo realidad*. Bronowski: *Un hombre se vuelve creativo, sea artista o científico, cuando encuentra en la naturaleza una variedad a base de similitudes entre cosas no iguales*.

Edward de Bono, (2010) dice que la creatividad debe partir de los conceptos, que son la génesis de las ideas y que el terreno donde nacen los conceptos es el análisis, la investigación y el desarrollo. Por eso propone un I+D (investigación+desarrollo) de los conceptos: *En el futuro, el desarrollo de conceptos será tan importante como el desarrollo técnico; me atrevería a decir que será más importante. Son los organizadores de la información y la acción, salen de la información y del diseño creativo. Hoy los conceptos son más importantes que las tecnologías y tendremos que tomar muy en serio su desarrollo. La tecnología se está convirtiendo a marchas forzadas en una mercancía. Lo que realmente tendrá importancia son los conceptos de aplicación*.

La creatividad también se puede definir como el proceso por el cual se generan ideas y estas se transforman en valor. Las ideas nacen de los conceptos y se materializan en hipótesis, que no están probadas, pero que esperamos probar y las hipótesis en tesis o proyectos. Las ideas son relámpagos combinados de pensamientos y, por lo tanto, de información; actos de asociación y combinación de elementos creativos. Para Robert Frost, *una idea es un acto de asociación*. Elliot escribió que *producir ideas es como producir poesía* y según Webb Young la idea *sintetiza lo complejo en algo muy simple*.

Las ideas pueden surgir espontáneamente pero también por actitud y actividad creativa e innovadora, mediante preparación, reflexión e iluminación. La técnica de gestión de la creatividad e innovación aconseja el siguiente esquema:

Modelo de producción de ideas

Detectar y comprender los problemas o necesidades

Definirlos bien

Estudiar su saturación y consecuencias

Generar soluciones

Darles vueltas

Y probarlas hasta que sean satisfactorias para las soluciones demandadas

La creatividad científica implica curiosidad y voluntad de experimentar y hacer nuevas conexiones en la resolución de problemas. La creatividad económica, relacionada también con la innovación tecnológica, es un proceso dinámico que conduce a la innovación en la tecnología, prácticas comerciales, marketing, para ventajas competitivas. La *innovación* fue definida en 1934 por Joseph Schumpeter como *el proceso de encontrar aplicaciones económicas para las invenciones*.

Un aspecto importante que se va a revisar a continuación es referente a la innovación:

La innovación se produce cuando a través del nuevo enfoque producido por la creatividad, conseguimos resultados originales, satisfactorios y aplicables. No se puede innovar sin ser creativo, pero sí ser creativo y no innovar. Es la paradoja de la creatividad, que se puede ser muy creativo, pero poco innovador por no ser capaz de aplicar la creatividad.

La OCDE definió en 2004 la innovación como *la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o, la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo, aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas*.

La OCDE distingue cuatro tipos de innovación: a) *de producto*, mediante la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o usos; b) *de proceso*, por la implementación de un método de producción o distribución nuevo o significativamente mejorado; c) *de marketing*, por la incorporación de un método que conlleve cambios significativos en el diseño del producto o *packaging*, colocación, promoción o precio; d) *organizativa*, por introducir un nuevo sistema organizativo en las prácticas de negocio, en la producción o en las relaciones externas.

Figura 6.
Tipos de innovación.



Nota. Adaptado con datos de la literatura.

La Real Academia Española (RAE) define la innovación como la *creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado*. Edward Roberts (MIT): *La innovación tecnológica incluye la generación de ideas técnicas para la definición de nuevos productos, procesos o servicios y la mejora de los existentes, así como el desarrollo de sus prototipos y su transferencia a las fases de fabricación y distribución*. Everett M. Rogers: *La innovación es una idea, práctica u objeto que es percibido como algo nuevo por un individuo u otra unidad de asimilación*.

Según Michael A. West: *La innovación es la secuencia de actividades por la cual un elemento nuevo se introduce en una parte de la sociedad, con la intención de beneficiarla en parte, en su totalidad o como extensión favorable a la sociedad en su conjunto. El elemento introducido no tiene por qué ser enteramente nuevo o poco familiar, pero debe suponer algún cambio perceptible o al menos modificar el statu quo*.

Schumpeter considera a la innovación como el motor de la economía y el desarrollo mediante la destrucción creativa que se instala en las organizaciones (empresas) creativas, que aprovechan los ciclos económicos para situarse en ventaja frente a las competidoras mediante innovaciones que se convierten en fuente de ventaja competitiva.

La teoría de la innovación, que se remonta al análisis económico de Schumpeter (1943) presupone un proceso de nuevo emprendimiento, a partir de creaciones e invenciones que provocan movimientos dinámicos de *destrucción creativa*, donde las empresas más activas desplazan a las que se han quedado rezagadas en el desarrollo de sus productos, procesos, comercialización u organización.

La *destrucción creativa* es lo que Clayton M. Christensen y Josep Bower (1995, 1997) denominan actualmente como innovación disruptiva, que se genera a través de nuevos mercados, modelos de negocio y redes de valor que trastocan y acaban perturbando los ámbitos económico-comerciales tradicionales. Las innovaciones disruptivas alteran las estructuras de mercado y, por lo tanto, los modelos de negocio y sus redes de valor. Crean nuevos mercados y relaciones que los operadores tradicionales no saben o no pueden aprovechar por incapacidad de adaptación: baja rentabilidad, dificultad de monetización e insostenibilidad de sus pesadas o rígidas estructuras.

La innovación puede ser sostenida, mediante las mejoras que introducen las empresas tradicionales con el objetivo de evolucionar en sus propios mercados, desde la aplicación del color en la emisión de televisión o en la impresión de la prensa, a partir de la década de los años 80 del pasado siglo XX. Luego también la creación de ediciones digitales simultáneas mediante la Web 1.0.

La innovación disruptiva es la que imponen los nuevos competidores entrantes de la industria, los nativos digitales, con diferenciadoras mejoras tecnológicas, aunque más bajas prestaciones, para un consumidor con menos poder adquisitivo y exigencias, pero que acaba engrosando un nuevo mercado al que difícilmente pueden acceder por baja rentabilidad las empresas establecidas.

Ese es el dilema disruptivo de las empresas de medios de comunicación tradicionales. No es que estos no sean innovadores –que sí lo son en muchos casos- sino que les cuesta mucho más adaptarse a la innovación disruptiva porque sus estructuras de negocio y valor no son adecuadas para el cambio discontinuo.

Por eso la creatividad y la innovación son tan importantes en el sector de la comunicación, como en otros muchos y por eso las empresas se esfuerzan en hallar estrategias y personal capacitado para desarrollarla. Hay muchas formas y fuentes para desarrollarla, como la innovación generada en laboratorios –las empresas pioneras de comunicación crean sus Medialab (Salaverría, 2015)-; a partir de ideas que tienen los empleados en lo que se denomina como *empresa abierta o extendida*; mediante la observación de los usuarios; inspirada en el análisis de lo que hace la competencia; a través de compra y alquiler y la obtenida mediante la economía de la colaboración y la participación.

La empresa global *Ideo*, que se dedica a desarrollar la creatividad por encargo y alquiler, inventó once modelos para la obtención de la innovación: del antropólogo, del experimentador, del interpolinizador, del saltador de obstáculos, del colaborador, del director, del arquitecto de experiencias, del diseñador de decorados, del cuidador, del narrador y del mezclador.

3.4. Idea y proyecto para la creación de una empresa de comunicación

Guy Kawasaki, en su repertorio sobre *The Art of the Start*, propone los siguientes consejos para materializar un proyecto de emprendimiento: 1) Buscar un propósito para el producto o servicio de cada idea y objetivo. 2) Convertirlo en guía estratégica. 3) Poner el proyecto en marcha. 4) Definir el modelo de negocio a desarrollar. 5) Plantear los hitos, retos y tareas.

Toca ahora enumerar los once puntos esenciales para desarrollar un plan de empresa y negocio. Hay que aclarar que no es lo mismo el plan de empresa y el de negocio porque una empresa puede tener varios negocios y desarrollar un plan específico para cada uno de ellos.

Un plan de negocios es un documento escrito que describe su negocio. Cubre objetivos, estrategias, ventas, marketing y previsiones financieras. Un plan de negocios le ayudará a usted a:

- Aclarar la idea de negocio.
- Detectar problemas potenciales.
- Establecer las metas.
- Medir el progreso.

Necesitamos diseñar un plan de negocios si deseamos asegurar una inversión o un préstamo de un banco o simplemente buscar un financiador para desarrollar nuestra idea o incluso para convencer a quienes hemos invitado como aliados estratégicos.

Le invito a profundizar sus conocimientos la elaboración de un plan de negocios en el siguiente recurso:

Pasos para elaborar un Plan de Negocios

Estimado alumno, con seguridad usted se podrá dar cuenta que los puntos que componen el plan de negocio fueron antes evaluados, en cada una de las unidades que hasta el momento hemos ido revisando. Por lo tanto, todo está articulado. Revise la tarea, es importante que vaya relacionando el contenido de este módulo con el trabajo a desarrollar como tarea.

Para comprender este tema, los invito a revisar el siguiente material audiovisual.

- 
- [Cómo hacer un Plan de Negocios / Business Plan \(9 pasos y consejos\)](#)
 - [Elevator pitch. Tienes 20 segundos - eduCaixa](#)

3.5. Iniciativas periodísticas digitales en Iberoamérica

Con el ánimo de relacionar la materia con ejemplos de trabajos prácticos o emprendimientos periodísticos reales, revisemos los siguientes casos de estudios que se ejecutan en Iberoamérica. Estos casos de estudio los encuentran en la página de [Sembramedia](#) ¿Quiénes son? Un equipo de periodistas, emprendedores, profesores y consultores que, desde

Latinoamérica, España y Estados Unidos, representan a una comunidad de más de 800 emprendedores de medios digitales.

A continuación, algunos emprendimientos:

1. **El Intercambio** *innova con nuevas formas de narrar la realidad centroamericana.* El Intercambio, una productora periodística ubicada en Centroamérica, innova en la inclusión de nuevos roles profesionales vinculados a la producción periodística y con formas diferentes de presentación de contenidos como son las obras de teatro y las exposiciones interactivas.
2. **Ver caso de estudio:** *El Intercambio innova con nuevas formas de narrar la realidad centroamericana* Raíchali. *Tras ser ganador de la beca de SembraMex 2020, Raíchali ha diversificado sus fuentes de ingreso para lograr el éxito de su proyecto periodístico.*

Ver caso de estudio: *¿Cómo Raíchali consolidó su modelo de negocio?*

3. **Publicitarias.** *La idea de crear Publicitarias ya estaba en su cabeza y cada vez cobraba más forma: comenzó a notar que la falta de mujeres en las agencias era estructural y respondía a un sistema de desigualdades.*

Ver caso de estudio: *¿El medio que cambió el discurso en el entorno publicitario Raíchali consolidó su modelo de negocio?*

Estimado alumno, a continuación, tiene algunas preguntas para, a modo de repaso, revisemos la comprensión de la lectura de la unidad 3.



Autoevaluación 3

Estimado alumno, a continuación, tiene algunas preguntas para, a modo de repaso, revisemos la comprensión de la lectura de la unidad 3.

1. Las empresas que forman el grupo de medios de comunicación públicos y gestionados por el Estado están sujetos a:
 - a. Las normas mercantiles de cumplimiento establecidas por la Superintendencia de Compañías.
 - b. Las normas financieras de cumplimiento establecidas por la Superintendencia de Bancos.
 - c. Las normas sociales de cumplimiento establecidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
 - d. Las normas del Sistema de Rentas Internas.
2. Según el artículo 80 de la Ley Orgánica de Comunicación, uno de los objetivos de los medios de comunicación públicos es:
 - a. Facilitar el debate democrático y la libre expresión de opiniones.
 - b. Fomentar el predominio de género y la interculturalidad.
 - c. Promover la difusión de contenidos audiovisuales internacionales.
 - d. Promover la creatividad de sus audiencias.
3. La creatividad es el acto de la _____ y ésta consiste en la _____ y capacidad de generar ideas _____ y novedosas formas de interpretar el mundo a través de textos, sonidos, imágenes y otras manifestaciones híbridas.
 - a. Gestión, imaginación, nuevas.
 - b. Creación, secuenciación, renovadas.
 - c. Creación, imaginación, originales.
 - d. Creación, sistema, gestión.

4. El pensamiento _____ nos permite ver las cosas con una perspectiva _____, original, con un enfoque _____.
- Creativo, distinto, antiguo.
 - Creativo, distinto, nuevo.
 - Conservador, distinto, nuevo.
 - Conservador y emprendedor.
5. La creatividad es la forma más _____ y mejor de obtener un valor agregado de un bien.
- Barata.
 - Onerosa.
 - Generosa.
 - Ad honorem.
6. Las características básicas para desarrollar la creatividad son:
- La curiosidad, la originalidad, la imaginación.
 - El análisis, la síntesis, la dialéctica.
 - La política, la economía, las finanzas.
 - Economía política de la comunicación.
7. La innovación fue definida en 1934 por Joseph Schumpeter, como:
- El proceso de encontrar aplicaciones tecnológicas para las invenciones.
 - El proceso de encontrar aplicaciones económicas para las invenciones.
 - El proceso de encontrar aplicaciones sociales para las invenciones.
 - El proceso de creación.
8. La paradoja de la creatividad se refiere a que:
- No se puede innovar sin ser creativo, pero sí lo contrario.
 - No se puede crear sin ser innovador, pero sí lo contrario.
 - No se puede innovar ni crear.
 - No se crea, no se come.

9. La OCDE distingue cuatro tipos de innovación:
- a. Producto, mercado, marketing, modelado.
 - b. Producto, precio, plaza, promoción.
 - c. Producto, proceso, marketing, organización.
 - d. Producto, calidad y precio.
10. La “destrucción creativa” es lo que actualmente se denomina como:
- a. Innovación disruptiva.
 - b. Destrucción programada.
 - c. Consumo supuesto.
 - d. Consumo excesivo.

[Ir al solucionario](#)



Unidad 4. Clasificación y tipología de la industria mediática

Estimado alumno, avanzamos con la semana 7. A la fecha debería tener listo el material académico que se debe entregar como aprobación del módulo. Revise las rúbricas del plan académico, allí consta claramente cuáles son los elementos que se consideran para calificar cada aporte.

Revise también que las actividades calificadas en el sistema, consten como corresponde. Acuda al docente del módulo por preguntas relacionadas a la materia, evaluación, trabajos y otros aportes.

¡Avanzamos!

La empresa de comunicación es como cualquier otro tipo de organización empresarial, pero con unas características específicas marcadas por su finalidad y responsabilidad social, así como también por las condiciones de sus modelos de negocio y financiación. Las características y diversidad de tipos de la empresa de comunicación marcan también sus diferencias. A partir de la noción general de empresa y de su constitución, presentaremos la diversidad de tipos y características en el ámbito de la comunicación.

4.1. Empresas de comunicación, audiovisuales, periodísticas

Las actividades empresariales de comunicación pueden ser muy variadas, amplias y diversas. Pueden ser desarrolladas individualmente, de carácter profesional y autónomo (por cuenta propia), de forma institucional por organizaciones sin fin de lucro (tercer sector), mediante régimen jurídico de contratación artística o laboral, empresarialmente (régimen mercantil de las compañías), promovidas por capital privado, por capital público y capital institucional con fines de lucro y sin finalidad de lucro.

Teniendo en cuenta su tipología diversa, los fines de la empresa de comunicación, general, son: informar, entretenir, educar, intermediar, relacionar, publicitar y prestar servicios auxiliares a alguna de esas

finalidades; y, sus modelos de negocio y financiación pueden ser mediante pago directo (compra de un diario, servicio o suscripción a una oferta de televisión, cine o música), publicidad, patrocinio, mecenazgo o subvención directa o indirecta del Estado para ofertar contenidos.

La empresa de comunicación es la que produce y distribuye mensajes que pretenden informar, entretenir o persuadir utilizando soportes físicos o digitales y medios impresos o audiovisuales. También se podría definir como conjunto organizado de trabajo creativo, redaccional, de programación, técnico, combinación de bienes materiales y económicos, así como de relaciones comerciales para difundir informaciones, ideas, sensaciones, expresiones artísticas o de entretenimiento utilizando soportes o medios de comunicación social.

El producto o servicio de la empresa de comunicación es el contenido, que son mensajes escritos, en imágenes o sonidos que las audiencias reciben y procesan como percepciones de conocimiento y emociones prestándoles más o menos atención. La cantidad y la calidad del tiempo de la atención conforman un indicador de audiencia (*rating*) que sirve para cuantificar el valor económico de transacción de la publicidad que financia los contenidos que los receptores reciben gratuitamente. Ese es el modelo de financiación de los contenidos de libre circulación, de la televisión y el Internet gratuito. Pero también hay otros modelos que veremos en el capítulo 7.

La empresa audiovisual es una organización que gestiona la creación, producción, difusión, agregación, edición, intermediación y distribución de productos, servicios o derechos relacionados con la obra audiovisual. La empresa audiovisual puede ofrecer simultáneamente información periodística (noticiarios de radio y televisión) de entretenimiento y publicidad o únicamente contenidos de entretenimiento (cine o videojuegos).

Las productoras de cine son empresas, grandes (*majors* en su denominación clásica norteamericana) y pequeñas que con medios propios o contratados se dedican a la producción, realización, comercialización, exhibición y difusión de películas, así como actividades otras actividades conexas, tales como parques temáticos.

Las grandes productoras estadounidenses (Walt Disney, Paramount), actualmente parcialmente desintegradas, llegaron a controlar a partir de sus grandes estudios cinematográficos varias productoras de cine, de videojuegos, musicales, teatros, cadenas de exhibición, televisiones y parques temáticos de entretenimiento.

La empresa periodística puede definirse como una organización que produce y distribuye información periodística a través de distintos medios y soportes, utilizando distintas herramientas y lenguajes de comunicación, de acuerdo con unas normas y estándares profesionales, que también utiliza otras formas diferenciadas de información (publicidad y de servicios) en el desarrollo de sus modelos de negocio.

La empresa periodística actualmente es una organización diversificada que, a partir de la información, produce distintos contenidos multimedia y servicios materiales e inmateriales, que difunde e intercambia a través de un ecosistema complejo de valor e identidades y de distintas redes de comunicación, estableciendo diversos tipos de relaciones profesionales y personales. Las informaciones periodísticas de los diarios y de los noticiarios de radiotelevisión no solo se difunden y se accede a ellas a través de sus propios canales sino también por plataformas de Internet y redes digitales.

Los digitales o cibermedios son aquellos medios de comunicación social que emplean el ciberespacio como ámbito para la difusión pública de informaciones periodísticas. Se conciben como emisores de contenidos que tienen voluntad de mediación entre hechos y público, utilizan fundamentalmente criterios y técnicas periodísticas, usan el lenguaje multimedia son interactivos e hipertextuales, se actualizan y se publican en Internet.

4.2. Empresas culturales y de comunicación

La naturaleza de los bienes culturales, la forma de producción, la oferta de sus actividades, además de la conformación de la demanda y el acceso a esta son aspectos singulares que caracterizan las distintas ramas y sectores de las empresas de comunicación como integrantes de las industrias culturales. Para identificar y delimitar los aspectos característicos de estas industrias seguimos los estudios del profesor Ramón Zallo.

La cultura está constituida por bienes naturales y patrimoniales, por expresiones artísticas o creativas de las personas y por sus formas o manifestaciones sociales. Un bien cultural puede ser a la vez producto, servicio y capital, en tanto se reproduce a través de un soporte material, se presta en usufructo en red y puede generar rentas mediante derechos de propiedad intelectual o a través de la economía de la atención. La actividad de la empresa de comunicación hay que situarla en ese contexto.

Lo invito a revisar el siguiente recurso sobre Las características de las empresas culturales y de comunicación:

[Las características de las empresas culturales y de comunicación](#)



Lectura de apoyo. A continuación encontrarás las [Políticas para una revolución cultural](#) editada por el Ministerio de Cultura en el año 2011.

4.3. Clasificación y tipología de las empresas de comunicación

Para la clasificación de las empresas de comunicación la diversidad de criterios es muy amplia: desde el tipo de producto que elaboran y difunden hasta su propiedad, finalidad, tecnología, periodicidad, especialización, mercado y área geográfica de cobertura. La realidad de la convergencia digital muestra, al mismo tiempo, una estructura empresarial cada vez más variada y multimedia.

Aun teniendo en cuenta que las empresas de comunicación cada vez son más convergentes y multimedia, un primer criterio de clasificación puede ser el de la especialización principal de sus contenidos, combinado con la cadena de valor de sus fases de realización o gestión.

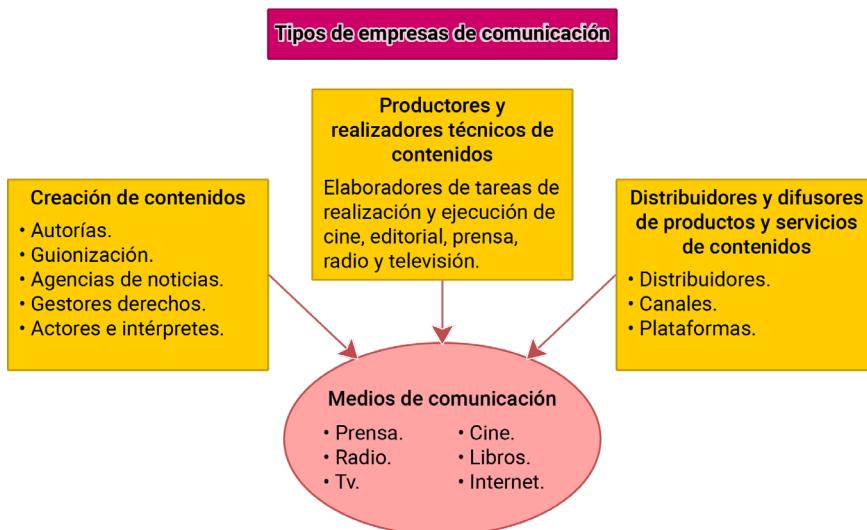
Así podemos establecer las siguientes tipologías de empresas:

- Cine: creación-guion, producción, filmación, servicios auxiliares, gestión derechos, distribución, exhibición, difusión, publicidad, *merchandising, product placement, bartering*, emisión y reemisión.
- Televisión: creación-guion, redacción informativa, producción, realización, servicios auxiliares, gestión derechos, publicidad, emisión, difusión y redifusión.

- Radio: creación-guion, redacción informativa, producción, publicidad, realización, emisión y difusión.
- Música: creación, composición, arreglos, interpretación en directo o grabación, publicidad, distribución, emisión y difusión.
- Nuevos medios digitales: creación, redacción, difusión, gestión de la conversación digital, publicidad, participación y *prosumer*.
- Videojuegos: creación, guionización, producción, programación, publicidad, comercialización y difusión.
- Agencias de información de texto, fotos, vídeo, infografía (general y especializadas) de videojuegos informativos y realidad aumentada (3D).
- Medios de prensa escrita o digital diaria, periódica, de información general o especializada, de pago y gratuita.
- Empresas auxiliares de creatividad, formatos, producción (productoras de cine y radiotelevisión), realización y equipamiento técnico, publicidad y transmisión.
- Plataformas agregadoras y buscadores de contenidos, así como de redes digitales.
- Micromedios personales y corporativos (blogs) de autocomunicación y micromunicación.
- Gabinetes y asesorías internas y externas de comunicación institucional y corporativa.
- Empresas de gestión de la comunicación publicitaria: de creatividad, de realización de anuncios, de planificación y centrales de compra de espacios en medios para las campañas.

Otra macro clasificación según las fases homogéneas de sus cadenas de valor presenta las cuatro siguientes categorías:

Figura 7.
Tipos de empresas de comunicación.



Nota. La gráfica indica la clasificación de los medios de comunicación: prensa, radio, TV, cine, libros, internet, creación de contenidos, productores y realizadores técnicos de contenido, distribuidores y difusores de productos y servicios de contenidos.

Una tercera clasificación organizada por la naturaleza de sus actividades (profesionales, técnicas de difusión y emisión, comercialización, financiación, periodicidad, relaciones corporativas, forma jurídica y clasificación de actividades económicas de contabilidad).

Tabla 4.
Clasificación por actividades.

Criterio de clasificación	Tipo y características de las empresas y medios
Según la organización de las actividades profesionales	Creación, producción, auxiliares de producción, emisoras, distribuidoras, difusoras, agencias de intermediación, exhibición, <i>merchandising</i> , distribución.
Según la naturaleza técnica de la difusión	De impresión, radiodifusión, audiovisual, artes escénicas.
Según la especialización de la prensa	Impresa, digital, de pago, gratuita, diaria, periódica, magazine, generalista, temática, internacional, nacional, regional, comarcal y local.
Según la especialización de la televisión	Abierta, codificada, de pago, por suscripción, pago por visión, en línea, en <i>streaming</i> , pública, privada, comunitaria, cable, satelital, Internet, móvil, internacional, nacional, regional, local.

Criterio de clasificación	Tipo y características de las empresas y medios
Según la especialización de la radiodifusión	Abierta, codificada, por radiofrecuencias, Internet, nacional, internacional, local, pública, privada y comunitaria.
Según las condiciones y tecnologías de emisión	En abierto y codificadas, hertziana (analógica y digital), cable, satélite, ADSL, IP.
Según el modelo de financiación y comercialización	Subvención, canon, patrocinio, publicidad, pago por visión.
Según la integración de medios	Monimedia, multimedia e hipermedia (realidad virtual).
Según la integración y concentración	Integración vertical, horizontal y conglomerado.
Según la agrupación de la oferta de canales	Emisoras individuales, plataformas, premium, paquete básico.
Según el ámbito geográfico de difusión	Global, internacional, nacional, regional, comarcal, local.
Según la periodicidad y actualización	Directo, constante, periódico, diario, semanal, bisemanal, mensual, bimensual, trimestral, semestral, anual, ocasional.
Según las relaciones corporativas	Individuales, grupos, cadenas, holding, conglomerados.
Según su forma jurídica	Empresa individual, sociedad civil, sociedad de responsabilidad limitada, nueva empresa, sociedad anónima, sociedad anónima europea, cooperativas, sociedades laborales.
Según la industrialización cultural y de contenidos	Cine, vídeo, radio, televisión, editoras, promotoras musicales, prensa, edición, publicidad, agencias deportivas, Internet, juegos, videojuegos, gestión de patrimonio y cultural, casinos.
Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), fuente de la Contabilidad Nacional	Edición. Artes gráficas y actividades de los servicios relacionados con las mismas. Reproducción de soportes grabados. Otras actividades sociales. Actividades recreativas, culturales y deportivas.

Nota. Adaptada con datos de Caro, F.J. (2007:136).

Salvo en los grandes conglomerados o en los grupos integrados de prensa, a través de la propiedad de bosques y papeleras, la empresa de comunicación raramente está presente en el sector *primario o extractivo*. En el sector *secundario o industrial* se pueden hallar empresas auxiliares de producción de maquinaria para las industrias de comunicación que mayoritariamente les corresponde el sector *de servicios*.

4.4. Concepto y características de los metamedios y redes digitales

Es necesario conocer también el concepto, la estructura y funciones de los nuevos medios o metamedios porque forman parte de nuestra cotidianidad. Son los nuevos medios los que protagonizan el proceso de transición digital que experimenta la sociedad a través del ecosistema de medios. Se ha introducido ese concepto de ecosistema para definir el ambiente en el que la sociedad se relaciona con los medios de comunicación y estos también entre sí.

El ecosistema *metamedia* en el que actualmente conviven los medios, tradicionales y nuevos, es hipermedia y sus procesos son cada vez más *transmedia*. La estructura *metamedia* es la que desarrolla la articulación hipermedia, a través de nodos y enlaces, mediante un sistema narrativo (flujos de información) complejo, conectado, colaborativo, inmersivo, dinámico, abierto, multifactorial y multivariable denominado *transmedia* (Galán, 2012). Esa estructura comunicacional es similar a la de las redes sociales reales que agrupan a distintos individuos (nodos o actores) que se relacionan entre sí (mediante vínculos o enlaces) con un fin específico, caracterizado por la existencia de flujos de información.

Según Lev Manovich, (2008: 92) –que se inspira en el concepto enunciado primero por McLuhan (1964) y luego desarrollado por Kay y Goldberg (1977)– *un metamedio es un medio con nuevas propiedades, mediante combinación de técnicas informáticas para la generación, edición y acceso (navegación, búsqueda, lectura, escucha, visualización e interacción) a nuevos contenidos (formatos y software)*. Los nuevos medios son *postmedia* o *metamedia* porque utilizan la materia prima de los medios tradicionales y la evolución de las técnicas informáticas existentes o aún no inventadas para reinventarse continuamente.

Esa evolución *metamedia* la categoriza Manovich, (2008: 288) a través de cuatro etapas: a) 1960-70, de *experimentación e innovación*; b) 1980-90, de *comercialización y aplicación masiva*; c) 1990-2003, de *convergencia e hibridación* y d) 2004-15, de *medios sociales*. Las denominadas redes sociales digitales emergen a mediados de la primera década de este nuevo siglo XXI.

Danah Boy y Nicole Ellison, (2007; 2013) y Thomas Stenger, (2009) definen los sitios de redes sociales (*Social Network Sites*) como plataformas de autocomunicación en línea en las que los participantes pueden:

1. Disponer de perfiles públicos o semipúblicos asociados a una identificación única que son creados por una combinación de contenidos producidos por los utilizadores, sus amigos y datos sistémicos;
2. Exponer públicamente las relaciones susceptibles de ser visualizadas y consultadas por otros a través de una lista de enlaces dentro del sistema;
3. Acceder a flujos de contenidos (combinaciones de textos, fotos, vídeos, datos y nuevos enlaces) generados por los usuarios, sus contactos y otros proveedores de contenidos a través de Internet;
4. Recomendar y convertirse en prescriptores de productos y marcas;
5. Formar parte de nuevos modelos de negocio;
6. Interconectarse con distintas constelaciones de aplicaciones y dispositivos comunicacionales;
7. Intercambiar mensajes, servicios colaborativos y publicidad gestionada por el operador principal;
8. Desarrollar conversaciones y transacciones;
9. Aplicar dispositivos de inteligencia artificial semántica;
10. Conformar redes de comunicación, relación y metaservicios digitales que se valorizan en forma de capital social.

La Web ha supuesto un entorno de fácil manejo y uso, donde tienen cabida todo tipo de formatos y lenguajes. Los grupos de noticias, las listas de distribución, el correo electrónico, los foros, chats, blogs, wikis o las comunicaciones *peer to peer* (P2P) son ejemplos de nuevas aplicaciones que engloban distintas modalidades informativas basadas en la reciprocidad. La incorporación y creación de estos canales de comunicación en Internet es menos costosa que poner en marcha cualquier otro medio y es factible realizarlo en un tiempo mucho más reducido.

Al mismo tiempo, en el ámbito periodístico existe un consenso, tanto académico como profesional, de que las publicaciones de Internet han alcanzado ya un *estatus* equivalente al de otros medios clásicos como la prensa, la radio y la televisión. Es el llamado periodismo en línea (definición empleada en el ámbito anglosajón), periodismo electrónico, el periodismo digital o ciberperiodismo.

Las características de los cibermedios (Díaz Noci, 2001; López-Otero, 2006 y Campos, 2008) son multimedialidad, hipermedialidad, interactividad, virtualidad, ubicuidad, deslocalización, automatización, red social y web semántica. También hay que tener en cuenta que un documento multimedia debe aglutinar diseño, imagen estética del producto y lógica estructural de la presentación de los diferentes nodos que conforman el material a difundir y las distintas modalidades expresivas junto a aspectos tan sintomáticos de la digitalización como son la interactividad, la retroalimentación y la instantaneidad.

Le invito a profundizar sus conocimientos sobre características de los cibermedios en el siguiente recurso.

[Las características de los cibermedios](#)



Semana 8

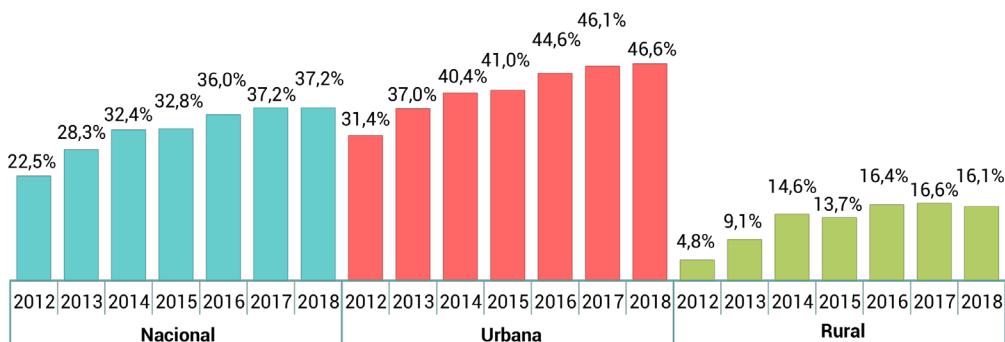
4.5. Principales plataformas streaming en Ecuador

La oferta de contenidos audiovisuales ha logrado ampliarse con la finalidad de ofrecerle al consumidor una variada gama de películas, series, documentales, etc. Las diferentes plataformas *streaming* que se han creado con el pasar de los años, ponen en aprietos al usuario porque debe decidir cuál es la mejor opción que se ajuste a su bolsillo y que le brinde contenidos exclusivos y novedosos. Los consumidores pueden escoger entre Netflix, HBO, Amazon Prime Video y Apple TV+, gigantes industrias del *streaming* que actualmente operan en Ecuador.

En nuestro país la expansión del Internet ha originado que el consumo de contenidos digitales sea cada vez mayor. Según cifras presentadas por el INEC, (2018), el acceso a este servicio se expresa de la siguiente manera:

Figura 8.

Hogares con acceso a Internet.



Nota. Tomado de *Hogares con acceso a Internet [Gráfico], por Tecnologías de la Información y Comunicación, 2018, INEC* (<https://cutt.ly/Brt9vZN>).

En el 2018, el porcentaje de hogares con acceso a Internet incrementó en unos 14,7 puntos porcentuales a nivel nacional; 15,2 puntos en el área urbana y 11,3 puntos en el área rural con respecto al 2012.

A pesar de que en Ecuador el porcentaje de suscriptores a plataformas streaming no es comparable con relación a otros países, nuestro territorio ha posibilitado la conformación de la plataforma digital denominada *Retina Latina* en conjunto con otras naciones tales como Bolivia, Colombia, México, Perú y Uruguay. Para ejecutar el proyecto en el 2016, contaron con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Este portal gratuito de video bajo demanda busca fortalecer el mercado del cine latinoamericano y lograr que los productos audiovisuales sean realmente valorados.

Con el fin de buscar una mayor conexión y la creación de una red de producciones de América Latina y el Caribe, *Retina Latina* incluye obras gestionadas por CONACINE de Bolivia; CNCINE de Ecuador; el Ministerio de Cultura de Perú; IMCINE de México; ICAU, la Dirección del Cine y Audiovisual Nacional del Uruguay y la Dirección de Cinematografía del Ministerio de Cultura de Colombia. (BID, 2016, párr. 3).

Actualmente en la plataforma se exponen un total de 17 producciones ecuatorianas, lo que se convierte en un verdadero logro para los cineastas de nuestro país, porque les permite difundir sus productos audiovisuales y así evitar que se pierdan con el tiempo. Sin lugar a duda, este es un

claro ejemplo de aporte al contenido *streaming* por parte del Ecuador, sin embargo, a pesar de que la plataforma no es muy reconocida como las grandes industrias del entretenimiento, permite rescatar la cultura y el creciente cine latinoamericano.

Otro ejemplo de uso del *streaming* en nuestro país es el empleado por Servisky, una empresa que está a cargo de las transmisiones por Internet de los torneos de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF). *Esta es una página que, por un costo de USD 5 mensuales por suscripción, ofrece enlaces en 'streaming' con producciones propias dirigidas a usuarios de tablets, smartphones, computadoras* (El Comercio, 2017, párr. 2).

En Ecuador el uso de plataformas digitales de video tales como YouTube arrojan porcentajes elevados de consumo porque el servicio es gratuito. En el caso de Netflix se evidencia una cifra de usuarios relativamente baja debido al costo de acceso. Las estimaciones señalan que en el 2018 este gigante del streaming en nuestro país disponía de un aproximado de medio millón de suscriptores.

Estimado alumno, hemos llegado al fin del primer bimestre. Está próximo a rendir la prueba presencial del módulo. Lo invito a revisar las autoevaluaciones, algunas de las preguntas propuestas se considerarán para la prueba final. Revise el material de apoyo que se le ha propuesto, como lecturas y recursos audiovisuales. En la bibliografía tiene varios artículos del estado de la empresa informativa en Ecuador, lo invito a revisarlo. Avanzamos al segundo bimestre.



Estimado alumno, a continuación tiene algunas preguntas para, a modo de repaso, revisemos la comprensión de la lectura de la unidad 4.



Autoevaluación 4

Estimado alumno, a continuación tiene algunas preguntas para, a modo de repaso, revisemos la comprensión de la lectura de la unidad 4.

1. La empresa de comunicación es la que produce y distribuye mensajes, que pretenden:
 - a. Informar y comercializar.
 - b. Informar, entretenir y/o persuadir.
 - c. Persuadir y comercializar.
 - d. Persuadir y entretenir.
2. La empresa de comunicación es una organización de trabajo creativo y comercial, porque:
 - a. Trabaja con creación y genera relación comercial con lo que produce.
 - b. Vende la gestión de información de sus audiencias.
 - c. Vende ideas y sensaciones.
 - d. No comercializa las ideas y expresiones artísticas.
3. El producto o servicio de la empresa de comunicación es:
 - a. Contenido, imágenes o sonidos que las audiencias recibe.
 - b. Percepciones de conocimiento y emociones.
 - c. Actividades de atención.
 - d. Redacción interna no difundida.
4. La cantidad y la calidad del tiempo de la atención conforman un indicador de audiencia (rating), esto sirve para:
 - a. Cuantificar el valor económico de la transacción de la publicidad que financia los contenidos.
 - b. Cuantificar la hora de trabajo de los productores y presentadores.
 - c. Cuantificar los porcentajes de ingreso positivo para la empresa.
 - d. Cuantificar los honorarios de periodistas.

5. La empresa audiovisual es una organización que gestiona:
 - a. La creación, producción, difusión, agregación, edición, intermediación y distribución de productos, servicios o derechos relacionados con la obra audiovisual.
 - b. Producción, realización, comercialización, exhibición y difusión de películas, así como otras actividades conexas, tales como parques temáticos.
 - c. Producción, realización, comercialización de los productos impresos que desarrolla para un público en específico.
 - d. La creación, producción, y distribución de material impreso como revistas y diarios.
6. Cuando el estado interviene como propietario, financiador, promotor, gestor de una empresa de comunicación, es de carácter:
 - a. Privada.
 - b. Mixta.
 - c. Pública.
 - d. ONG.
7. Según el profesor brasileño César Bolaño, el valor económico de un bien cultural es:
 - a. Resultado de la conversión del valor simbólico.
 - b. Resultado de la relación con la sociedad.
 - c. Resultado de la originalidad y conocimiento.
 - d. Resultado del precio de coste.
8. Las plataformas agregadoras y buscadores de contenidos, así como de redes digitales son, por ejemplo:
 - a. TV Streaming.
 - b. Radio tradicional.
 - c. Prensa.
 - d. Televisión de señal abierta.

9. Según la naturaleza técnica las empresas informativas son:
- a. Creación, producción, auxiliares de producción.
 - b. Abierta, codificada, por radiofrecuencias.
 - c. De impresión, radiodifusión, audiovisual, artes escénicas.
 - d. Cable, satélite, ADSL, IP.
10. La multimedialidad es:
- a. Capacidad para organizar estructuras discursivas.
 - b. La integración, en una misma unidad discursiva, de información de varios tipos.
 - c. Sistema para poder conectar e interactuar.
 - d. Sistema para organizar estructuras discursivas.

[Ir al solucionario](#)



Segundo bimestre

Resultados de aprendizaje 4, 5 y 6

- Identifica la estructura como organización y gestión de la producción.
- Conoce los modelos de negocio y financiación de las empresas de comunicación.
- Conoce sobre la gestión económica de las empresas de comunicación.

Estimados estudiantes, iniciamos la novena semana del semestre académico. Espero que les haya muy bien en el primer bimestre, si no fuera así, tienen aún tiempo para recuperar la nota. Revisen el plan académico, allí constan todos los temas que se revisarán en este segundo bimestre. Revisen también las actividades que se pide cumplir en este segundo bimestre y el cronograma establecido.

En este segundo bimestre nos adentramos un poco más a la empresa de comunicación, su organización, producción, modelos de negocio y financiación.

¡Iniciamos!



Unidad 5. Estructura organizativa en la empresa de comunicación

5.1. Estructura general de las empresas

La forma y características de la función organizativa es lo que denominamos estructura, un elemento integrador de las actividades que se desarrollan en una organización y una respuesta a las demandas externas. Es un conjunto de relaciones que se aplican conforme a la voluntad explícita o implícita de la dirección para facilitar la división de tareas y su posterior coordinación, con vistas al logro eficiente de los objetivos predeterminados, vinculando de manera relativamente estable los comportamientos de los individuos y grupos pertenecientes a la organización.

El concepto de estructura abarca la especialización, las líneas de jerarquía y dependencia, los aspectos de coordinación y los flujos de información. Una organización la forman dos o más personas que colaboran dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común. Dentro de esta definición hay varias cuestiones implícitas: personas, división de tareas, sistemas de información, metas, objetivos, estrategia, ambiente, valores y cultura.

Para entender la estructura y relaciones de la empresa se recurre a la teoría general de sistemas. Así, se concibe la empresa como un sistema formado por otros subsistemas y que, a la vez, forma parte de unos sistemas generales más amplios que son los del sector, rama, macrosector y sociedad en general. Es una relación de entornos -como las capas de una cebolla- que envuelven a la empresa y forman su entorno específico (todo aquello próximo e inmediato que incide directamente en la empresa) y el entorno general (más amplio y universal).

Definir el diseño y la estructura del proceso organizativo corresponde a la función administrativa. Harold Kontz y Heinz Weihrich (1994) describen la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. De forma parecida José Díez de Castro y Carmen Redondo López (1996) señalan que administración es el proceso de llevar a cabo eficientemente actividades, mediante el uso de personas, para conseguir una serie de objetivos.

La organización empresarial se sustenta en el proceso administrativo que reúne una serie de funciones clave para la consecución de resultados: planificación, organización, gestión de personas, dirección y control de los recursos organizacionales económicos, productivos y comerciales. La empresa actual es una organización de personas y relaciones. La gestión de personas requiere el acierto en la selección de los empleados y, posteriormente, el establecimiento de planes de formación permanente (Sánchez-Tabernero, (2000:79).

Una empresa, sea de comunicación o de cualquier otro tipo, es una secuencia organizada de decisiones que coordina información, medios y personas mediante una estrategia establecida para conseguir unos objetivos, de acuerdo con unos valores y un sistema de información. La coordinación se puede establecer por adaptación mutua o por supervisión directa de cada uno de los miembros que forman parte de la organización. La primera función es una forma de asociación y la segunda una jerarquía simple.

De la supervisión surge la jerarquía y esta ejerce la delegación, que, a su vez, parte del principio contractual de la empresa. La vinculación contractual así planteada se denomina relación de agencia, que se define como un contrato en el que una o más personas (principal) recurren a los servicios de otra (agente) para realizar en su nombre una tarea determinada, lo cual exige la delegación de capacidad para tomar decisiones (Cuervo, 2004:78).

Le invito a profundizar sus conocimientos sobre la estructura general de las empresas.

La organización empresarial comprende tres grandes áreas que se corresponden con la estrategia, la dirección-coordinación y las partes funcionales u operativas. El área estratégica representa a la propiedad y

el capital, decide la misión, la visión, los propósitos y orienta los valores corporativos. La responsabilidad estratégica corresponde a la Junta General de Accionistas y al Consejo de Administración.

Figura 9.

Organización empresarial.



Nota. La gráfica muestra la organización empresarial que tiene una empresa, desde la dirección hasta la producción.

La dirección toma decisiones y coordina la actividad por delegación de agencia de la representación estratégica. La dirección es el puente de mando y enlace entre el área estratégica y la operativa o funcional. La dirección está encabezada por el Consejo de Administración. Su responsabilidad es planificar, elegir, contratar, coordinar, gestionar y controlar los recursos humanos, materiales y técnicos. El área funcional gestiona la producción, la comercialización, el marketing y las finanzas.

La empresa adquiere entidad jurídica a través de su constitución y personalidad formal mediante su organización. Los dos primeros eslabones de la estructura organizativa son la Junta de Accionistas y el Consejo de Administración. Son los que representan al capital social constitutivo, elaboran la estrategia y marcan los principios generales de la misma, entre los que se halla la línea editorial del medio de comunicación.

La Junta o Asamblea de Accionistas es el órgano colegiado legal que representa a la propiedad, según los derechos atribuidos en el momento de constitución de la sociedad mercantil y que son, de carácter general,

los siguientes: suscripción y participación en emisiones sucesivas de acciones, reparto de ganancias y patrimonio, votación e impugnación de acuerdos, recibir información sobre el funcionamiento de la empresa, ampliación o reducción del capital, búsqueda de recursos, distribución de dividendos, nombramiento de directivos, diversificación de la actividad y grandes cambios de estrategia.

En su nombre actúa el administrador, administradores o Consejo de Administración, según el tipo de sociedad. Los administradores, que pueden ser uno o varios actuando solidariamente, representados también en el Consejo de Administración, ejercen las funciones y competencias de administración empresarial delegadas por la Junta General de Accionistas para la gestión permanente de la empresa.

Todos ellos responden de su gestión ante la Junta General y, si son órgano colectivo, actúan a través de la coordinación de un presidente, consejero delegado y secretario. Desde el punto de vista organizativo, la Junta de Accionistas y el Consejo de Administración representan la cúpula empresarial.

En la empresa privada la Junta de Accionistas integra a la totalidad de los socios que aportan el capital social y en la de carácter público es un ente institucional representativo que actúa en nombre de la propiedad colectiva que es la sociedad en general, a través del correspondiente órgano ejecutivo con facultades para su creación. La estructura y mecanismos de gestión del proceso administrativo son parecidos tanto en la empresa privada como en la pública. Cambian, sin embargo, los aspectos relacionados con la naturaleza, elección y control de los Administradores.

En la empresa privada es la Junta de Accionistas quien elige al Administrador o al Consejo de Administración; en la de propiedad pública la representación administrativa emana del Parlamento, del Gobierno o del organismo constituyente de la misma. Este es el modelo de designación de los órganos de gestión y administración de los medios públicos. La regulación legal de la compañía de radiotelevisión pública Ecuador TV establece su estructura y sus órganos de control.

Desde el punto de vista operativo y secuencial el proceso empresarial está coordinado por la dirección que planifica, organiza, dirige los recursos humanos y controla los resultados. Dicha tarea se lleva a cabo mediante la toma de decisiones directivas que es un proceso de resolución de

problemas desde su identificación hasta su resolución. El modelo de toma de decisiones directivas puede formularse de la siguiente forma: Detección y diagnosis del problema, fijación de criterios de evaluación, búsqueda de alternativas, evaluación de las alternativas, elección, puesta en práctica y control de la ejecución.

Peter Drucker (1989:3), según cita Álvaro Cuervo en su Introducción a la Administración de Empresa, (2004:193), la dirección se ocupa de coordinar e integrar el conjunto de factores productivos que configuran la empresa y, muy en especial, a los hombres que trabajan en ella, su principal activo. La esencia de la tarea directiva consiste en conseguir una actuación conjunta de las personas que componen la organización, dándoles objetivos y valores comunes, una estructura adecuada y la continua orientación que necesitan para responder ante los cambios.

Las decisiones de la función directiva pueden clasificarse en: rutinarias (sobre problemas estandarizados o conocidos), adaptativas (cuando suponen cambios incrementales sobre la situación precedente y cuando las cuestiones a resolver son parcialmente desconocidas, para las que se buscan variantes de soluciones anteriores) e innovadoras (novedosas, creativas y que suponen una cierta ruptura con la tradición). En la empresa de comunicación, por sus altas exigencias creativas, la mayoría de las decisiones tienen que ser adaptativas e innovadoras.

Las tareas de la dirección son orientar la estrategia, a través de la planificación, coordinar la operatividad y controlar los resultados de valor económico, comercial y social (reputación). Esos tres valores (contable, comercial y reputación) tienen relación con los objetivos e intereses de los grupos (stakeholders) que integran el sistema empresarial: accionistas, trabajadores, consumidores, clientes, proveedores, Estados, instituciones y sociedad en general.

Para llevar a cabo las tareas directivas se necesita planificación y dirección estratégica y operativa; establecer objetivos (económicos, técnicos, comerciales y de reputación); fijar metas realistas, claras y verificables; disponer de políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. En algunos casos son transversales para toda la empresa, como pueden ser los presupuestos generales o las normas éticas y en otros son parciales o específicos de cada una de las unidades o partes de la misma, como por ejemplo las Estatutos de Redacción y los Libros de Estilo.

La planificación estratégica se centra en la adaptación a largo plazo de una empresa a su entorno. La planificación estratégica es el proceso que desarrolla e implanta una estrategia principal mientras que la planificación operativa se encarga de los planes de acción parciales. Su ejecución se desarrolla a través de la dirección estratégica.

Por la falta de concreción e implicación achacada a la planificación estratégica, su ejecución se refuerza con el de dirección estratégica que formula Harry Igor Ansoff (1918-2002). Para Sánchez-Tabernero, (2000:14) la dirección estratégica consiste en un proceso racional de cálculo y análisis, destinado a obtener la máxima ventaja competitiva de una compañía a largo plazo. Este concepto se basa en la idea de que la evolución del mercado (hábitos de consumo de las personas, comportamientos de los competidores, influencias de los cambios legales y tecnológicos, etc.) es, al menos en cierta medida, predecible.

La planificación operativa es un modelo interno que orienta la toma de decisiones, que se elabora con la ayuda de los datos y variables de la empresa y la situación del entorno. Puede ser a nivel de grupo, de empresa, de unidades de negocio o de funciones. Consiste en un proceso en el que se formulan las hipótesis de objetivos, se desarrollan e implementan las estrategias, empleando análisis y pronósticos y añadiendo un sistema interno de control.

Por su parte, el control tiene como fin medir y corregir el desempeño individual y organizacional para comprobar que los hechos se ajustan a los planes. Implica medir el desempeño de las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlos. En resumen, el control facilita el logro de los planes directivos. Mecanismos de control se establecen a través de los planes estratégicos (en su evaluación), mapas estratégicos, dirección por objetivos, cuadros de mando y auditorías.

El plan estratégico es un documento en el que se lleva a cabo un proceso de diagnóstico interno y externo, reorientando la misión y revisando la visión, para fijar metas y objetivos, así como indicadores de evaluación y control. Un cuadro de mando integral (CMI) es un instrumento de gestión que ayuda a tomar decisiones directivas a partir del seguimiento de los objetivos establecidos mediante indicadores.

El mapa estratégico, concebido por Kaplan y Norton, (2007), como el cuadro de mando integral, es un sistema de detección de objetivos, indicadores y valores de las distintas áreas funcionales de una organización (producción, comercialización y finanzas) para controlar su evolución. El mapa estratégico ayuda a la elaboración y puesta en práctica del cuadro de mando integral. La dirección por objetivos es un sistema basado en la evaluación del rendimiento con base en objetivos y metas entre trabajadores y supervisores. En algunas organizaciones se utiliza para arbitrar una parte de las retribuciones del personal, mediante bonus salariales (sobre el aumento de la audiencia de un programa de televisión o el incremento de la venta de ejemplares en una publicación).

En la gestión de una empresa también hay que tener en cuenta otros factores de la organización, como son sus valores, identidad y cultura corporativa. La cultura corporativa y sus valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de los miembros con la organización, las reglas de conducta y las pautas dominantes aceptadas en forma de filosofía empresarial.

De la cultura e identidad corporativa (representada, esta, en símbolos y manifestaciones) emergen los principios editoriales que representan los planteamientos de la empresa de comunicación ante la responsabilidad social de la función informativa que debe ser concebida y asumida como autoexigencia ética, de calidad y reto para incrementar la reputación, confianza y credibilidad.

Otro factor aglutinante e inspirador de la organización es el liderazgo: arte o proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuerzen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo (Caro, 185). Liderazgo es hacerse visible en los momentos difíciles, formar un equipo leal que hable con una sola voz, escuchar la diversidad de voces, hablar de forma alentadora y reforzar las palabras con hechos creíbles. El líder es un aglutinador y dinamizador de la cultura e identidad de la organización.

Para completar la explicación del esquema gráfico de páginas atrás, señalar que la actividad funcional de la empresa gira en torno al marketing que abarca al producto y su realización (producción) al precio del mismo (modelo de negocio y financiación), a la promoción y distribución. La producción en el ámbito de la comunicación, en general, comprende tres dimensiones y fases: a) la planificación y coordinación de los medios de realización (producción de una película o de un programa de

radiotelevisión); b) la concepción y elaboración intelectual (el guion de la película o del programa y la redacción de las informaciones); y, c) la transformación técnica.

5.2. Estructura de la empresa de comunicación

La empresa de comunicación es muy diversa y, por ello, su estructura organizativa también lo tiene que ser. Nada tiene que ver la estructura organizativa de una gran empresa internacional o nacional de televisión con una pequeña emisora local o un diario nacional con otro comarcal por no mencionar una productora cinematográfica, una compañía de teatro o una orquesta que sustenta su negocio en actuaciones en directo.

La conformación de la estructura depende de las necesidades productivas (operativas y de cobertura) de las exigencias de especialización de las mismas y del alcance de la coordinación de las tareas. Para organizar hay que tener en cuenta las características de la tarea a realizar, la coordinación del proceso del que forma parte, así como la especialización de las personas y máquinas que la realizan.

La estructura se organiza de mayor a menor o viceversa, para poder realizar las actividades y especializaciones a partir de Departamentos (Redacción, Técnica, Marketing), Áreas (Deportes, Nacional, Realización, Emisiones, etc.), Unidades (Retransmisiones, Posproducción), Secciones (una unidad más especializada), Equipos (formados para determinadas funciones dentro de una sección) y Grupos (agrupaciones basadas en la especialización de tareas). La agrupación puede ser por funciones (especialización), divisiones (cobertura), procesos (fases de realización) y matricial (mezcla de las anteriores).

La expresión formal y funcional de la estructura organizativa es el organigrama, en el que se plasma la relación jerárquica y el poder delegado de la organización; es la representación formal de las relaciones jerárquicas de la organización. Pero además de esa organización formal representada en el organigrama, también existe otra de carácter informal que refleja los intereses y relaciones no encarnados en la primera. De ahí la importancia para la organización de canalizar y alinear todas esas inquietudes a través de una buena comunicación interna y una eficiente gestión de las personas.

Para continuar con el estudio, le invito a revisar, algunos criterios a considerar sobre el diseño del sistema organizativo:

El diseño del sistema organizativo depende de la naturaleza, circunstancias competitivas, estrategia y cultura de la organización. Las dos primeras características que se tienen en cuenta para el diseño de una estructura organizativa son la división de las tareas o trabajos, así como la autoridad y responsabilidad establecida por la organización. Esas características corresponden a dos dimensiones: horizontal y vertical. La división horizontal indica la especialización o cualificación que es necesario establecer para repartir las partes y las tareas de trabajo. La dimensión vertical determina el nivel de autoridad y responsabilidad atribuido a las funciones de coordinación.

Las partes de la organización están unidas entre sí mediante nexos de relaciones jerárquicas y funcionales para la transmisión de la información (comunicación) y los procesos de decisión. Esos nexos, superiores o inferiores, determinan lo que Mintzberg define como núcleo de operaciones (base), línea media (mandos intermedios), ápice estratégico (órganos de dirección) así como la tecno estructura y el staff de apoyo (áreas complementarias de la empresa).

El núcleo o base de operaciones realiza las principales tareas operativas; la tecno estructura son los técnicos que dan soporte y atienden a los medios que emplea la organización; en la línea media se hallan los que se encargan de la coordinación los dos niveles anteriores; y, en el ápice estratégico, los máximos directivos responsables de la planificación y el control.

Pero la organización también necesita otras funciones de asesoramiento que, aun siendo necesarias no son prioritarias y que se clasifican dentro de lo que se denomina como staff de apoyo. Consejo de Administración y Dirección representan el ápice estratégico; jefes de departamento y sección, la línea media y los trabajadores la base operativa.

La comunicación y coordinación entre las partes de la organización se realiza a través de la adaptación mutua, la supervisión directa y la normalización. La adaptación mutua es la comunicación informal e interacción entre personas para la realización de una tarea. La supervisión directa es el proceso de comunicación y control a través de los mecanismos de coordinación jerárquica del organigrama. La normalización de procesos consiste en la determinación (generalmente por escrito) de

los pasos a realizar para efectuar una tarea. También se puede tratar de normalización de resultados o de habilidades.

Ejemplo de adaptación mutua es la intercomunicación y el reparto de tareas entre dos periodistas que investigan conjuntamente un mismo tema. El reparto de ese trabajo de investigación encargado por un jefe de sección se trata de una supervisión directa y la realización del mismo siguiendo el Libro de Estilo del medio es una forma de normalización. Pero si, además, hay que realizarlo con un formato y un plazo de entrega determinado la normalización se extiende a los resultados y habilidades.

Todas estas características de coordinación organizativa se producen en la empresa informativa porque es una actividad planificada y programada. No solo de la parte redaccional sino de las relaciones de esta con las funciones técnicas, comerciales, financieras, etc. Antes de comenzar la edición de un periódico, de una revista o de un informativo de televisión es necesario conocer el espacio y el tiempo disponible.

La necesidad de planificación y programación está acrecentada en el ámbito de la empresa de comunicación por su complejidad, actualidad, periodicidad, realización técnica y concurrencia en el mercado. Esos factores caracterizan el diseño de los puestos de trabajo, de su estructura y de las conexiones o mecanismos de coordinación entre todos ellos.

Pero la formalización, especialización, preparación y adaptación son factores complejos en el diseño de los puestos de trabajo de la organización informativa. La formalización indica la estandarización de las tareas a realizar, la especialización determina la especificidad y el grado de coordinación, la preparación es el nivel de conocimiento para su ejecución y la adaptación es la afinidad con los principios o procedimientos para su realización.

La complejidad de una empresa informativa radica en la dificultad de estandarizar los trabajos, cada uno de ellos normalmente distinto a los anteriores, aunque necesariamente estandarizables. Los procesos son similares y pueden ser estandarizados, pero la originalidad creativa convierte a los trabajos en variables. La especialización es conveniente y la preparación una exigencia para la función informativa.

Para la configuración estructural de la organización se tienen en cuenta la agrupación de departamentos, los niveles jerárquicos y ámbitos de control y el tamaño de las unidades. El diseño de las estructuras puede ser por funciones, divisiones, procesos, matricial y en red. La estructura tradicional de una organización está basada en la agrupación de tareas especializadas similares en conjuntos denominados áreas funcionales o departamentos.

En la organización funcional (Redacción, Publicidad, Impresión, Digital) el trabajo, la información y las decisiones se vinculan a conocimientos y habilidades, en áreas de especialización definidas, para una mejor coordinación operativa, aunque con alta dependencia jerárquica.

La organización divisional (las delegaciones o las unidades de prensa, radio y televisión de un grupo multimedia) se estructura en torno a unidades de negocio, favoreciendo la descentralización y la delegación de responsabilidades. Esta división puede ser por mercados, ámbitos geográficos y áreas temáticas.

La organización por procesos (Producción, Redacción, Realización y Emisión de una cadena de televisión) es basado en la cadena de valor (las secuencias de ejecución) mediante un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados que son controlados para lograr la mejora.

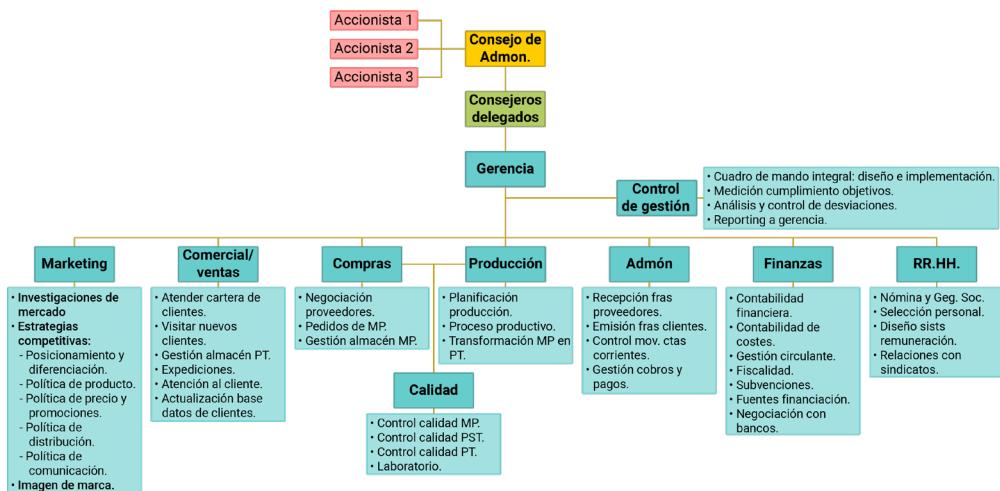
La organización matricial combina criterios de producto o proyecto y procesos, mezcla la estructura funcional y de producto; por su flexibilidad permite adaptarse mejor a entornos inciertos o dinámicos.

La organización en red es una estructura organizativa muy flexible, de unidades cooperadoras independientes, basada en la coordinación y no en la dependencia jerárquica.

Ese tipo de estructuras da lugar a la conformación de organigramas de las mismas características. El organigrama funcional y jerárquico es característico de las microempresas, pequeñas y medianas mientras que los de tipo divisional, por procesos y matricial se corresponde con la gran empresa nacional e internacional. La empresa global suele recurrir a la organización en red.

Figura 10.

Ejemplo de organigrama de una empresa.



Nota. La gráfica muestra la organización empresarial que tiene una empresa, desde la dirección hasta la producción.

Desde otro punto de vista, el profesor Henry Mintzberg establece cinco tipos de estructuras: simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, organización divisional y adhocracia.

- La estructura simple está formada una escasa división del trabajo, ausencia de personal de apoyo, departamentalización de tipo funcional, amplio tramo de control, fuerte centralización de la toma de decisiones y coordinación mediante supervisión directa.
- La burocracia mecánica tiene departamentalización funcional, fuerte presencia de personal de apoyo, alta formalización, gran división del trabajo y estandarización de operaciones.
- La burocracia profesional está integrada por personal muy cualificado con control sobre su propio trabajo que se encarga del análisis y diagnóstico, departamentalización en función del cliente y con estandarización de las habilidades.
- Una organización divisional por áreas del sector mediático agruparía unitariamente a cine, vídeo, televisión, impresión, diarios, revistas, mercados, ámbitos geográficos, etc.

- Adhocracia es una departamentalización matricial, con el poder experto repartido y baja formalización que integra funciones y competencias.

Las empresas de comunicación también suelen combinar la organización funcional y divisional, por funciones y especializaciones. Se agrupan en áreas de Gestión general, Información, Comercial (venta de publicidad, productos, servicios y marketing), Impresión o Emisión, Personal y Finanzas. La expansión geográfica y la diversificación empresarial han obligado a introducir la descentralización y una organización matricial adecuada.

La organización virtual permite aprovechar la experiencia compartida. La coordinación del grupo es esencial para lograr los resultados deseados de mayor *valor añadido* y también para alcanzar la eficiencia en tres áreas, a saber: mercado, recursos y procesos (Venkatraman, 1995: 36).

Tabla 5.

Tipos de organización virtual.

	Equipos virtuales	Proyectos virtuales	Organizaciones virtuales temporales	Organizaciones virtuales permanentes
Ámbito de participación	Interna, hacia una función organizativa o unidad departamental	Entre funciones y organizaciones	Entre organizaciones	Entre organizaciones
Miembros	Pequeña, local	Indeterminada	Típicamente amplia	Típicamente pequeña pero escalable
Misiones	Equipos para tareas específicas y continuas	Múltiples representantes de la organización trabajando en proyectos específicos	Múltiples funciones respondiendo a una oportunidad de mercado	Todas las funciones y toda la funcionalidad de una organización
Duración del proyecto	Los miembros cambian, pero la forma es permanente	Temporal	Temporal	Permanente
Usos de TIC	Conectividad, comparación del conocimiento	Compartición de datos	Infraestructura compartida	Canal para el marketing y la distribución, reemplazando la infraestructura física

Nota. Tomado de Padilla & Del Águila, (2002). *Las formas organizativas en la economía digital* (p. 102) (1a. ed.). España: Ra-Ma.

La estrategia debe estar muy bien definida en este tipo de organización, incluso mucho más que en una organización real, pues la logística, los entornos y la legalidad son tangibles y se determinan con facilidad. Pese a ello, para la organización virtual la estrategia debe ser factible y viable debido a los diversos entornos cambiantes en la Red. El diseño de la estrategia, a nivel de mercado y clientes, debe tener una atención especial, pues como se conoce los clientes virtuales son mucho más críticos.



Revisemos el siguiente material audiovisual que resume [Las estructuras organizacionales de Henry Mintzberg con Narración](#)



Semana 10

5.3. Estructura de la empresa de comunicación

Desde el punto de vista técnico, la producción es un proceso físico, mediante el cual se transforma un conjunto de elementos de entrada (inputs) en una serie de elementos de salida (outputs). Desde una óptica económica, la producción es aquel proceso dirigido a la obtención de bienes y servicios que permitan la satisfacción de las necesidades humanas. Por todo ello, podemos señalar que el subsistema de producción (también llamado función de producción) es el proceso de transformación de una serie de factores o recursos en bienes y servicios (Ganaza Vargas, 2007:238).

La producción combina información, materiales y trabajo para la realización de un producto o servicio. La producción en la empresa de comunicación, como en la de otras actividades, se organiza formalmente a través de la agrupación de tareas especializadas similares en conjuntos que denominadas áreas funcionales, departamentos o secciones. La obsolescencia del producto o servicio marcan la periodicidad y los procesos de producción. Un noticario está marcado por la actualidad mientras que una obra creativa original (película, libro, pieza musical) tiene más larga vida. Por eso sus procesos de producción son distintos.

A pesar de que tradicionalmente las empresas se organizan por funciones, la complejidad de la producción cotidiana revela que ese sistema genera demasiada burocracia, lentitud, rutinas y no resuelve los problemas de

flexibilidad que se presentan en muchas ocasiones. Por eso las empresas recurren, formal o informalmente, a otros modelos de organización de la producción. Las organizaciones actuales combinan distintos procesos de producción.

Un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas mediante las cuales se transforman elementos de entrada en resultados. La preparación de un reportaje de investigación es un proceso que comienza con la recogida de información, comprobación y ampliación de fuentes, contextualización, verificación de datos, elaboración, corrección y entrega para su edición o emisión.

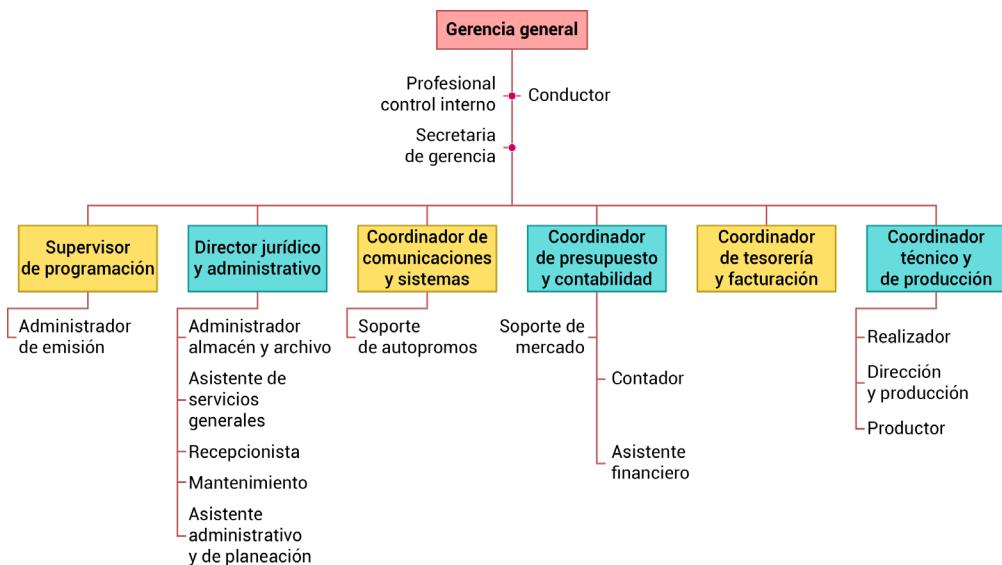
Pero el proceso no termina ahí porque la cadena de producción de la información continua, aunque se trate incluso de un Blog personal del periodista. En ese caso aún queda la posibilidad de interactividad con los lectores, generada mediante la conversación virtual a través del correo electrónico o las redes sociales digitales.

Henry Mintzberg y Ludo Van der Heyden, (2008) explican que las organizaciones realizan cuatro funciones generales de producción a través de cuatro formas organizativas. Unas realizan una sola y otras las cuatro. Las funciones son: descubrimiento (búsqueda del material creativo o informativo), su introducción-conservación dentro del sistema (ingesta), la transformación (edición-programación) y la distribución (difusión).

Todo eso lo realizan a través de cuatro formas organizativas: desde un centro de referencia (una planta de impresión, una redacción o un lugar de emisión), una cadena (en fases), con uno o varios equipos y con una o varias redes. A ellas hay que añadir una quinta función más que es la interrelación con los usuarios: intermediación, interactividad y conversación digital en red.

La estructura organizativa está condicionada por las propias exigencias de las funciones de la producción y la cultura corporativa. Es un muy distinto organizar un proceso de producción condicionado por el tiempo y el ritmo cambiante de la actualidad que una tarea mucho más previsible y programable. La organización del proceso de producción de un diario es distinta a la de un semanario, como lo es la realización de un noticario diario de radiotelevisión o la producción de una serie de ficción y una película.

Figura 11.
Organigrama Canal Trece Colombia.



Nota. Tomado de <https://canaltrece.com.co/estructura-organica-y-talento-humano/organigrama/>

Con base en la cantidad y al tipo de trabajo, los procesos pueden ser creativos, manuales y automáticos. Según la gama de los productos y servicios pueden ser simples o múltiples. En función de las órdenes de producción pueden ser en vivo (directo), almacén (stock) y sobre pedido o por encargo. Según el flujo de difusión, pueden ser de edición discontinua (libros, prensa, cine, streaming) y edición continua (televisión, radio). Por proyecto es la realización de un reportaje especial de investigación, un suplemento, una película de cine, una campaña de publicidad, un plan de comunicación corporativa para una empresa o institución y la grabación de una serie u otro programa de televisión.

5.4. La organización de la convergencia digital

La convergencia digital y de medios plantea nuevas formas de estructura y organización de la producción. Los grupos tradicionales de medios de comunicación adoptan estrategias diversas: por una parte, la integración multimedia (con redacciones y plantas de producción centralizadas) y por otra segregación de sus negocios en distintas unidades. Esta divergencia varía en función del énfasis que pongan en obtener sinergias productivas o

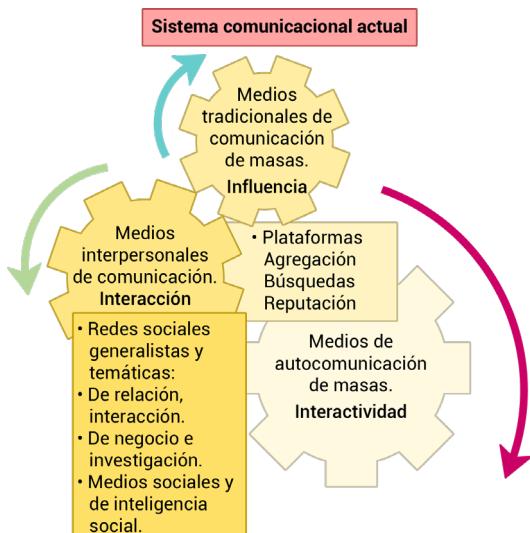
en separar las rentabilidades financieras. Los de la primera opción son los de las empresas y redacciones multimedia integradas y los de la segunda son los que deciden no mezclar negocios financieramente divergentes.

Pero también existen otras organizaciones más abiertas y extendidas que desarrollan su producción a través de redes de ecosistemas, redes de valor y plataformas. Estas tres formas de organización son las que usan los nuevos medios de comunicación y las que les conectan masivamente con millones de personas.

Un ecosistema es un espacio en el que conviven distintas especies de organizaciones que tienen rasgos diferentes y comunes, a la vez y que se relacionan o pueden relacionarse en el mismo ambiente. Las redes de valor son conjuntos de roles e interacciones que se establecen a través de la arquitectura y sistémica de las nuevas tecnologías. Una plataforma es un sistema tecnológico que integra y ayuda a distintas fases de producción o realización de las empresas.

El ecosistema mediático actual está formado por cinco tipos de organizaciones de comunicación: medios tradicionales (prensa, radio y televisión), medios de autocomunicación (páginas web y blogs personales o de entidades), medios interpersonales (SMS, email, telefonía) y medios sociales digitales.

Figura 12.
Sistema comunicación actual.



Nota. La gráfica muestra la articulación de los medios tradicionales y digitales.

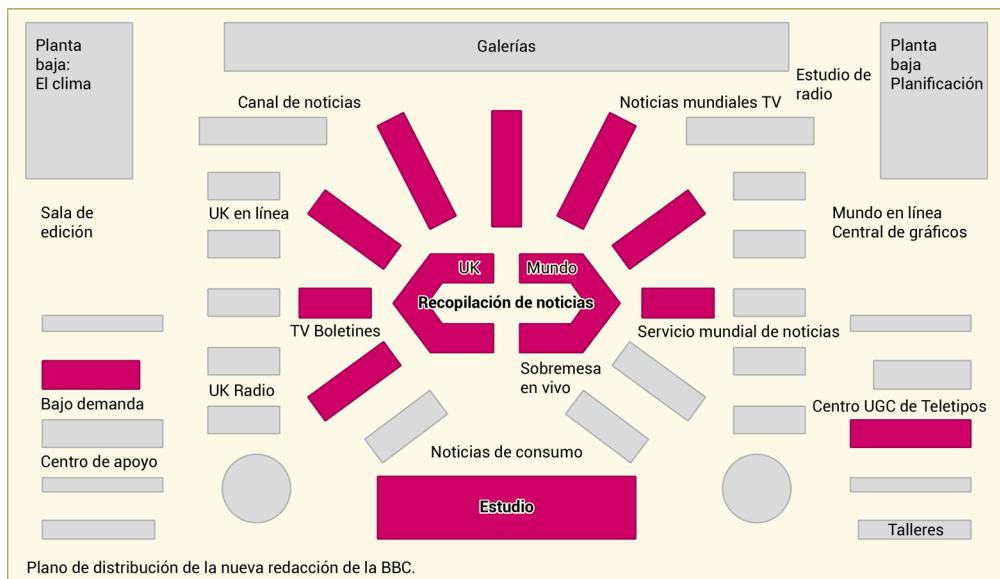
La convergencia digital y esa nueva arquitectura del ecosistema actual en el que tienen que habitar las empresas de comunicación impone los cambios organizativos y la adaptación a nuevas estructuras. La transición digital afecta de lleno a los sistemas de producción y difusión, especialmente en la prensa (que pierde peso en el soporte impreso y lo gana en el digital) y la televisión (que cambia del consumo en línea a las descargas en *streaming*).

En la producción de la empresa periodística el cambio afecta de lleno al corazón de la misma: la Redacción. Su organización tradicional es jerárquica y su sistema de producción basado en la rutina organizativa, a través de la planificación del descubrimiento y contextualización de la actualidad periódica. Este proceso se ha quebrado por la aparición de los nuevos medios sociales en los que los usuarios consumen y producen información constantemente.

El proceso de convergencia digital no solo amplía y alarga las funciones del periodista y la redacción, sino que cambia el papel del lector y el receptor que pasa de una posición pasiva de recepción a otra mucha más activa de usuario productor-participante (*prosumer*). La digitalización también transforma buena parte de los medios y sus productos (materiales y tangibles) en servicios intangibles multimedia en los que no solo se vende el contenido y el uso del soporte sino el usufructo del mismo.

Por eso las organizaciones tradicionales se ven obligadas también a cambiar sus sistemas de producción y organización. La radiotelevisión pública británica, la BBC, ha estrenado en 2014 su nueva redacción centralizada, a través de una plataforma central en la que se planifica, organiza y distribuye la información periodística para cada uno de sus respectivos canales de difusión (redes sociales, radio, canales de TV generalista, canales temáticos y plataforma de descargas de streaming).

Figura 13.
Redacción centralizada de la BBC (Reino Unido).



Nota. Tomado de BBC.

La dinámica organizativa tradicional, basada en la programación de la periodicidad de cada medio, ha pasado a la Mesa de Planificación Multimedia permanente en la que continuamente se están tomando decisiones para cada medio. Los medios continuos (cibermedios y redes digitales) han cambiado el modelo de organización de la producción informativa periódica por la de flujo constante y eso requiere también una organización permanente, planificada y coordinada a través de turnos de producción.

La empresa informativa, en general y periodística, en particular, tiene que readaptarse a las nuevas tecnologías, cambios en las formas de uso o consumo de la información y sistemas multimedia, multipantalla y comunicación 2.0, 3.0 y 4.0. La comunicación 2.0 es la de la relación social (redes sociales digitales); la 3.0 es la relacionada con las tecnologías semánticas y la 4.0 es la que introduce la inteligencia artificial (robots para manejar datos o equipos) y la realidad aumentada y virtual (comunicación inmersiva).

Todo eso requiere reordenar la cadena de valor del proceso de producción periodística dentro de la empresa informativa. La necesidad de adaptación a esas nuevas lógicas ha llevado al diario The New York Times a plantear en 2014 un decálogo de lo que debe ser la producción periodística en el contexto de la convergencia digital actual:

1. Planificar el contenido adecuado para los distintos públicos.
2. Coordinación de contenidos con los equipos de promoción de ventas y publicidad.
3. Reordenar los procesos de producción según ediciones y plataformas.
4. Investigar contenidos según técnicas y herramientas de hoy (Big Data).
5. Escribir y editar las historias en géneros, narrativas y tecnologías según el destino de las plataformas (impresión, web, móvil, red social) y públicos.
6. Administrar la distribución y difusión de las historias por cada canal.
7. Promocionar su distribución y difusión a través de las plataformas y redes.
8. Reaprovechamiento de las informaciones en distintas plataformas.
9. Escuchar la conversación digital y atender participación de los usuarios.
10. Recoger, filtrar, procesar y analizar los datos de la conversación digital.

Unos años antes, el vicepresidente de planificación de la agencia Associated Press, Jim Kennedy, explicaba en el World Editors Forum 2008 de Gotemburgo (Suiza) su síntesis 1-2-3 de la producción periodística de la convergencia digital: 1, un titular de alerta para una red social; 2, una noticia corta en presente abierta para invitar al usuario a seguir las actualizaciones a través de los cibermedios; y, 3, una historia completa con varios elementos multimedia para diferentes plataformas.

5.5. Gestión de personas y perfiles de la empresa de comunicación

La importancia concedida a los recursos humanos en la empresa está en consonancia con su evolución en los últimos años, en la medida que su consideración pasa a ser un factor competitivo estratégico y parte del capital intelectual inmaterial de la organización. Ese capital intelectual es conocimiento, talento, competencias, contactos, relaciones e integración organizacional. La consideración de los empleados ha pasado en el ámbito organizativo de los conceptos de administración de personal a dirección de personal, luego a gestión de recursos humanos y ahora, en el siglo XXI, a dirección y gestión de personas. En la organización moderna los empleados pasan a considerarse como clientes internos.

Esta función directiva de la gestión de personas tiene que saber planificar y prever las necesidades de la organización, su selección y promoción, evaluación, incentivos y compensaciones, motivación y clima laboral, formación, adecuación de perfiles a los puestos requeridos, planes de carrera y promoción, retribuciones, seguridad social, riesgos laborales y estrategias para la retención del talento. Se trata, en definitiva, de la gestión del conocimiento. Para gestionar bien el conocimiento de la organización se debe evaluar el capital intelectual disponible. Su unidad básica son las competencias, las cuales deben ser desarrolladas y gestionadas adecuadamente.

La gestión de los recursos de personal en la empresa comienza por el análisis de las necesidades y de los perfiles de competencias de los puestos de trabajo mediante su descripción y diseño. El análisis de un puesto requiere los datos sobre las tareas que realiza, normas de desempeño, responsabilidades, conocimientos requeridos, habilidades, experiencia, contexto, deberes y equipos empleados.

El diseño de puestos de trabajo consiste en determinar las actividades específicas que debe desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas y cómo se relaciona dicho puesto con los demás trabajos de la organización (Mondy, 1997).

Para el desempeño de los puestos de trabajo las organizaciones buscan y seleccionan a los candidatos que reúnan las mejores competencias. El concepto de competencia, desarrollado por David McClelland, en 1973, en la Universidad de Harvard, supone el conjunto de conocimientos,

habilidades, aptitudes y cualidades que un trabajador pone en juego para desempeñar determinada tarea o función. Un perfil de competencias es una descripción de los requisitos necesarios para un puesto con el máximo nivel de desempeño.

Las competencias y perfiles que impone la convergencia digital y requieren los nuevos medios son los de creadores e innovadores con talento, gestores y organizadores de la información, analistas y comerciales. Algunos de los nuevos perfiles más demandados son los siguientes: responsable de contenidos multimedia, responsable de gestión de modelos de transformación 360°, periodistas y visualizadores de datos, gestores de redes sociales, especialistas en posicionamiento de comunicación en medios sociales, gestores de reputación digital, editores de podcast, especialistas en usabilidad, arquitectura y tráfico on line.

La clasificación profesional se realiza por áreas de actividad, grupos profesionales, categorías, puestos, tareas y competencias. El número de grupos profesionales suele ser tres o cuatro mientras que las categorías pueden llegar a duplicarse. Grupos y categorías clasifican los puestos de las distintas áreas de actividad: Informativa, Gestión y Técnica-Producción. La estructura de la clasificación profesional depende del marco sociolaboral al que se acoja la organización informativa que puede ser general del sector o fruto particular de la negociación colectiva de la propia empresa.

Las fuentes de la retribución son el contrato entre el empleado y la empresa, los incentivos, el ordenamiento laboral general y los acuerdos establecidos en la negociación colectiva entre los representantes de los trabajadores y de la empresa. El contrato de trabajo es un acuerdo entre el empresario y el trabajador por el que este se obliga a prestar determinados servicios por cuenta de aquel, bajo su dirección, a cambio de una retribución. En algunos casos y tradición laboral, ligada a la retribución se halla la evaluación efectiva del desempeño de las personas en los puestos de trabajo, según unos parámetros y objetivos de resultados predeterminados. Este es el tipo de retribución por objetivos o competencias.

Otro aspecto importante de la gestión de personal es la promoción y formación de los trabajadores. Se trata de planificar la carrera profesional de aquellos empleados y puestos de mayor potencial de desarrollo. Todo

ello se lleva a cabo a través del plan de formación que se debe realizar específicamente para satisfacer las necesidades de cada situación. Antes de establecer el plan hay que saber la formación que se desea, su coste, la rentabilidad futura y el medio más adecuado para su realización.

Además de la adecuación de la formación al perfil de las competencias, la selección de personal evalúa la flexibilidad de los candidatos, su iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, comunicación y experiencia. La motivación eficaz de los empleados exige que posean cualidades humanas y profesionales para el trabajo informativo. Como condiciones profesionales los contratantes demandan preparación, criterio, capacidad de aprendizaje, motivación y adaptabilidad; y, como condiciones personales se requiere: madurez emocional, honradez, creatividad, ganas de triunfar, deseo de ayudar a otros, imaginación, talento, pensamiento positivo y actitud proactiva.

Las fuentes de reclutamiento y selección de personal pueden ser internas y externas. En el primer caso se trata de la promoción interna mediante el desarrollo de planes de carrera de los empleados noveles y en segundo lugar puede ser a través de servicios públicos de empleo, agentes particulares, empresas de selección, ofertas de trabajo en los medios de comunicación social, en el propio portal de Internet de la empresa y mediante la selección de los currículos recibidos por correo ordinario o e-mail. Cuando se busca trabajo, es aconsejable elaborar una guía-agenda de fuentes y ofertantes de empleo para saber a dónde enviar las demandas.

También cuando se es demandante de empleo, es necesario elaborar de forma correcta el propio currículum y una carta de presentación del mismo, de no más de tres párrafos, para enviar (por email o carta impresa) a las empresas que encajan en el propio perfil. En el primer párrafo de esa carta se debe indicar el motivo de la misma y el puesto al que se opta; en el segundo explicar en muy pocas líneas cómo se adapta el currículum al puesto y en el tercero solicitar la inclusión en el proceso de selección y la despedida. La carta, acompañada del currículum, debe ir firmada y en ambos documentos incluir de forma clara: dirección, teléfonos y correos electrónicos de contacto.

Lo invito a realizar la autoevaluación No. 5, corresponde a la unidad 5, revisada en las semanas 9 y 10.



Autoevaluación 5

Lo invito a realizar la autoevaluación No. 5 que corresponde a la unidad 5, revisada en las semanas 9 y 10.

1. ¿Cuál es el propósito de la planificación operativa?
 - a. Ahorrar personal.
 - b. Orientar la toma de decisiones.
 - c. Levantar estadísticas.
 - d. Organizar el personal para remuneraciones.
2. ¿Qué propósito tiene la función de control en las empresas?
 - a. Medir y corregir el desempeño.
 - b. Medir y corregir los ingresos.
 - c. Medir y corregir los impuestos.
 - d. Controlar el ingreso de información en la Superintendencia de Compañías.
3. La dirección por objetivos se refiere a:
 - a. Un sistema de evaluación sobre la base de ingresos y gastos.
 - b. Un sistema de evaluación sobre la base de objetivos y metas.
 - c. Un sistema de evaluación sobre la base de tiempo.
 - d. Medir y corregir impuestos.
4. Los principios editoriales de una empresa de comunicación surgen desde su:
 - a. Cultura de identidad corporativa.
 - b. Cultura operativa e identidad funcional.
 - c. Credos y valores religiosos.
 - d. Cultura e identidad corporativa.

5. El líder debe:
 - a. Contar con potestad para decidir.
 - b. Aparece en momentos de bonanza.
 - c. Debe hacer apoyar en hechos sus palabras.
 - d. Controlar la parte operativa de la empresa.
6. La estructura organizativa de las empresas de comunicación locales (de provincia) y nacionales es:
 - a. Igual.
 - b. Diferente.
 - c. Derivada.
 - d. Paralela.
7. La expresión formal y funcional de la estructura organizativa se denomina:
 - a. Organigrama.
 - b. Esquema.
 - c. Cuadro de mando.
 - d. Cuadro de control.
8. La producción en la empresa de comunicación se organiza formalmente a través de la agrupación de tareas especializadas similares en conjuntos que denominados:
 - a. Áreas funcionales, departamentos o secciones.
 - b. Departamentos, tiendas o counters.
 - c. Dirección, niveles o grados.
 - d. Departamentalización.

9. Según Henry Mintzberg y Ludo Van der Heyden existen cuatro funciones generales de producción a través de cuatro formas organizativas. ¿Cuáles son éstas?
- a. Descubrimiento, introducción-conservación, transformación y distribución.
 - b. Descubrimiento, introducción-conservación, formación y almacenamiento.
 - c. Inauguración, introducción-conservación, procesamiento y distribución.
 - d. Planificación, organización, dirección y control.
10. La integración multimedia es una de las estrategias que los grupos tradicionales de comunicación tradicionales para hacer frente a:
- a. La convergencia digital.
 - b. Los medios sociales.
 - c. Declinación de medios impresos.
 - d. Convergencia y divergencia.

[Ir al solucionario](#)



Unidad 6. El marketing y comercialización de la empresa de comunicación

Avanzamos, estimados alumnos, con la unidad 6, correspondiente a las semanas 11 y 12. Recuerden ir trabajando las actividades planificadas para este segundo bimestre. En la plataforma está el plan académico, les invito a revisarlo y llevar el control de contenido de la materia. Además, revisen en qué fechas están planificadas las actividades síncronas y asíncronas.

Este capítulo ofrece una visión general de los conceptos del marketing, del análisis del mercado de la comunicación, del producto informativo, de su promoción y distribución desde el enfoque de la satisfacción de las necesidades de la demanda mediante las relaciones que se establecen con los consumidores, clientes, lectores, receptores o usuarios. Los elementos generales del marketing son los que se conocen como las 4P: *producto, precio, promoción* (publicidad y comunicación) y *plaza* (distribución y punto de venta).

El marketing moderno actual complementa esos cuatro factores con los de las 6R: *relación, retención, rentabilización, referenciación, recuperación y reactivación*. Este nuevo enfoque es lo que se denomina marketing de relaciones. La relación es más que una suma inconexa de interacciones. La retención es la relación duradera; la rentabilización es un atributo de la relación; la referenciación es una identificación de relación; la recuperación es no dejar perder a ningún cliente y la reactivación el estrechamiento del lazo permanente.

6.1. Concepto y características del marketing

El objeto del marketing en la empresa de comunicación es ayudar a gestionar la satisfacción de las necesidades de sus usuarios generando beneficios. El profesor de Kellogg School of Management de Northwestern University de Chicago, Philip Kotler, considerado como uno de los principales teóricos y divulgadores de esta materia, señala que el marketing

tiene por objeto favorecer el intercambio de un producto deseado por otra persona, ofreciendo algo a cambio.

Desde el punto de vista organizativo, el *marketing* se considera la parte funcional de la empresa que desarrolla la estrategia y el proceso de investigación de las necesidades del consumidor y la forma de satisfacerlas mediante productos o servicios con el fin de generar beneficios. Pese a que el intercambio de bienes y la comercialización es una de las actividades más antiguas de la civilización, el concepto es reciente y se empezó a utilizar en Estados Unidos a finales del siglo XIX. El nombre es un anglicismo, pero es más usado que sus sinónimos de mercadotecnia, mercadeo y comercialización. Otro anglicismo de la mercadotecnia es el branding, definido como el proceso de creación de valor de la marca.

Para Santesmases Mestre, (2000: 45), *el marketing es tanto una filosofía como una técnica. Como filosofía, es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción parte de las necesidades y deseos del consumidor y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso, tanto para el comprador o consumidor como para el vendedor.*

Como técnica, el marketing es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda. El análisis de la situación comercial (mercado y competencia) y el diseño de estrategias para conseguir unos objetivos es lo que se denomina dirección de marketing.

Philip Kotler y Gary Armstrong, (2008) definen *el marketing como filosofía de la dirección (de la empresa) según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de la forma más eficaz y eficiente que los competidores.* Coincidencia general sobre el marketing es su orientación al cliente, su carácter estratégico y su integración transversal en toda la organización.

En la organización, no obstante, se puede hablar de dos tipos de marketing: estratégico y operativo. Marketing estratégico es una metodología para el conocimiento de las necesidades de los consumidores, del entorno del mercado y del potencial de la empresa en relación con su competencia en el transcurso del tiempo.

Marketing operativo, también denominado marketing-mix, consiste en planificar, determinar y desarrollar los atributos que debe tener el producto o servicio para los usuarios, su precio adecuado, así como las acciones necesarias de promoción y comunicación para la segmentación y posicionamiento en el punto de venta.

Otras cuatro definiciones de marketing son las que siguen. De la American Marketing Association (AMA, 1960): *Es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario.* De W. J. Stanton (1969): *Es un sistema total de actividades empresariales encaminadas a planificar, fijar precios y promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales.*

Según Kotler, (1974) *marketing es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios* y Santesmases, (2000) agrega: *es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita.*

Para comprender la comercialización e intercambio de los productos informativos y mediáticos, en general, es necesario ampliar los conceptos de necesidad, deseo, demanda, tiempo, información y entretenimiento.

La necesidad es una sensación de carencia de algo, un estado fisiológico y psicológico. El deseo es la manifestación de la necesidad según las características personales de cada uno y la demanda es la formulación expresa de un deseo para satisfacer una necesidad. Según Santesmases, (2000:49), mediante el marketing se identifica, crea o desarrolla la demanda, posibilitando que los deseos se conviertan en realidad.

El *marketing* sirve para identificar mercados (conjunto de seres que tienen una necesidad, así como capacidad de compra o de intercambio) demanda (necesidades que se transforman en deseos y motivaciones), clientes (que forman los mercados y motivan la demanda), segmentación de mercados y de la demanda, comportamiento de los clientes, sistemas de información (que ayudan en las funciones anteriores) y ayudar a conformar la oferta de los productos o servicios.

Para identificar, crear, estimular y desarrollar industrialmente la demanda de los servicios de los medios de comunicación es necesario conocer las necesidades de información, entretenimiento y servicios, así como el tiempo disponible y las formas de acceso de los usuarios. La industria mediática produce información y entretenimiento con base en una demanda existente, intuida, detectada o estimulada.

Esa demanda depende de muchos factores que pueden ser subjetivos y objetivos. Uno de ellos es la economía del tiempo, el tiempo disponible para dedicarlo a la información y al entretenimiento. Podríamos definir la economía del tiempo como la distribución activa y productiva de la existencia cotidiana de una persona en función de sus obligaciones y necesidades de descanso, alimentación, conocimiento, sociabilidad y entretenimiento.

El tiempo libre que se considera una mercancía variable cualitativa y cuantitativamente, tiene un coste de oportunidad que se mide en función de las alternativas a las que se renuncia. La demanda de ocio se ve afectada, de modo complejo, por el coste del tiempo para producir y consumir; depende de la intensidad del factor tiempo. Por eso la oferta de ocio se concentra por las tardes y los fines de semana, cuando no solo se dispone de mayor tiempo libre sino de menor coste.

La necesidad y el consumo de información se demanda y administra con bastante frecuencia al mismo tiempo y en el tiempo de subsistencia o transporte: en la hora del aseo (por la mañana se escucha la radio) en la comida (desayuno, mediodía o cena se ve televisión y al terminar se lee prensa) y en el transporte (prensa y radio o música). En la sociedad actual el tiempo de demanda de información compite con el de otras funciones vitales de subsistencia y desplazamiento.

Al estudiar el marketing de la empresa de comunicación hay que comprender también el concepto de economía de la atención (Davenport-Beck, 2002) que se mide como la audiencia que se presta a un producto o servicio de comunicación y se intercambia por la publicidad que financia dicho producto o servicio.

La atención es la concentración de una información en la conciencia que la racionalidad y la emocionalidad acepta o descarta. La conciencia es una precursora de la atención, vinculada a una secuencia mental que luego se transforma en significante. El problema de este modelo es que nadie

sabe cuánta atención real se le presta a cada mensaje porque cuando se mide la audiencia, lo que se percibe es el contacto-exposición y la opinión-valoración. Pero sin embargo la medición de la audiencia es el instrumento de monetización de la industria de la comunicación.

En el sistema mediático digital también existen otros modelos económicos de trueque: de afiliación y colaboración. Es lo que se denomina economía de la afiliación y la colaboración que se manifiesta en las nuevas redes sociales virtuales. Los datos del perfil de afiliación son usados para la comercialización publicitaria y los contenidos de colaboración sirven para nutrir los propios contenidos de la red. Así, la economía de la afiliación y la colaboración perfeccionan el aprovechamiento de la economía de la atención.



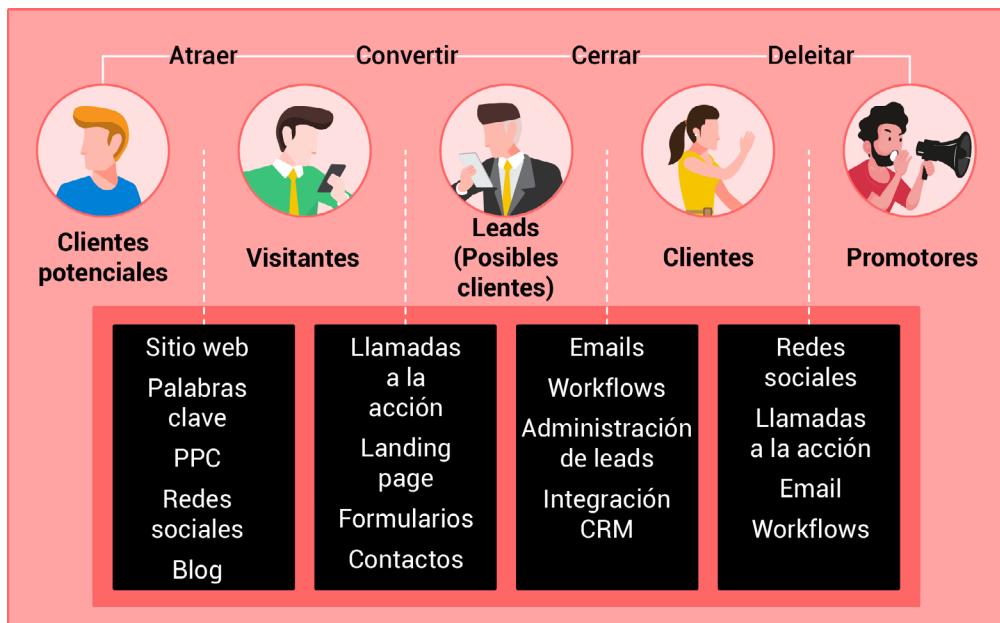
Lectura de apoyo. En el siguiente enlace [Curso de certificación gratuito](#) encontrará las técnicas de *inbound marketing*, desde la creación de contenido y la promoción en redes sociales, hasta la conversión y nutrición de *leads* y mucho más.

La empresa de comunicación no puede estar alejada de los procesos de marketing digital, pues recordemos que sus productos hoy en día se distribuyen por los canales digitales como Facebook o Youtube. En este sentido, cada año aparecen nuevas herramientas tecnológicas que nos ayudan en la gestión de la comunicación, todas ellas nos permiten conocer y acceder a información para tomar las mejores decisiones; a pesar de ello, reconocemos que la base de todo, sigue estando allí, en lograr ese valiosísimo *engagement* con el público para enamorar, emocionar y atraer al cliente.

Hoy en día, comprendemos que ya no solo se debe vender, sino que lo importante es aportar valor al usuario, con un contenido que le ayude a tomar decisiones; anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes potenciales, adaptarnos a lo que necesitan, hablar su idioma y acercarnos lo máximo a sus vivencias y automatizar los procesos, porque tratamos con muchos datos y esto nos ayudará a hipersonalizar las comunicaciones con el cliente.

Figura 14.

Los 4 pilares de la metodología inbound marketing.



Nota. Tomado de <https://blog.impulse.pe/que-es-el-inbound-marketing/>

6.2. La investigación de mercado y sus fuentes

La investigación de marketing es una forma organizada de encontrar respuestas a muchas preguntas a las que toda empresa debe responder si quiere tener éxito en su proceso de comercialización. La investigación de *marketing* es la recopilación, registro y análisis sistemático de las cuestiones y datos relacionados con la comercialización. Se fundamenta principalmente en el establecimiento de indicadores y sistemas de medición de resultados aceptados por el conjunto de la industria.

Para estudiar un mercado se puede llevar a cabo una investigación directa o acudir a fuentes indirectas que pueden ser genéricas y específicas. La investigación directa es la que se realiza por medio del contacto directo con clientes actuales y potenciales. Por ese medio se obtiene información primaria a través de la experiencia, la observación y la interrogación (entrevistas). La investigación indirecta es la que procede de otras fuentes que pueden ser internas (contabilidad, comunicaciones comerciales, etc.) o externas (prensa, revistas especializadas, informes de la competencia).

Las fuentes específicas de marketing son las informaciones especializadas y los indicadores métricos de los mercados de la comunicación. Son instrumentos imprescindibles para la planificación del marketing estratégico y la ejecución del marketing operativo. Pueden ser fuentes que midan la difusión, la audiencia, la inversión publicitaria o los resultados económicos, entre otras cuestiones. Las fuentes genéricas son las relacionadas con las estadísticas generales de la economía, del sector, de las empresas relacionadas con la investigación y de su competencia.

Los estudios de la demanda de comunicación pueden ser cuantitativos y cualitativos, de carácter monomedia y multimedia. Sirven para proporcionar información que ayude a comprender el mercado y su entorno, para identificar problemas y oportunidades y para desarrollar y evaluar actuaciones alternativas. El conjunto de ellos forma el sistema de información comercial del sector.

Un sistema de información es un conjunto de elementos, instrumentos y procedimientos para obtener, registrar y analizar datos, con el fin de transformarlos en información útil para tomar decisiones de marketing. Las investigaciones comerciales pueden ser estudios descriptivos longitudinales (de panel o muestra variable) y transversales (investigación cualitativa y cuantitativa).

El mercado es el lugar físico, presencial o en línea, virtual o ideal en el que se produce la relación de intercambio comercial de los productos o servicios de comunicación y también de la información que producen dichas transacciones. Recordamos que la empresa de comunicación intercambia información periodística, información persuasiva (publicidad), mensajes reputacionales y entretenimiento; y, que ese conjunto de productos y servicios se intercambian por bienes económicos en forma de dinero y atención. En la transacción participan personas individualmente y organizadas en empresas o instituciones.

Los mercados se pueden clasificar según los tipos de compradores o usuarios (particulares, empresas y organismos públicos), oferta de contenidos (información periodística, entretenimiento, ficción, variedades, comunicación política, corporativa o institucional y publicidad), hábitos de compra y consumo, tipos de intercambios, según la intensidad de la oferta y la demanda, número de competidores, soportes de presentación, tecnologías de difusión, etc. Según el número de competidores

los mercados pueden ser: monopolio (un solo oferente y muchos demandantes), oligopolio (pocos oferentes y muchos demandantes) y competencia perfecta (número de ofertantes y demandantes alto).

El tipo de intercambios que se suelen producir en la industria de la comunicación varía según el servicio del que se trate. En la venta de prensa las relaciones pueden ser directas o a través de intermediarios (distribuidores de ejemplares y agencias de publicidad), por unidades (ejemplares y anuncios) y en bloque (paquetes de periódicos y de publicidad), pero también por períodos de tiempo (suscripciones). En televisión las transacciones pueden ser por evento (*pay per view*/pago por visión), por abono (suscripción temporal), conjuntamente con otros servicios (*múltiple play*: telefonía, conexión de Internet y TV), por spot publicitarios unitarios y por campañas.

Los intermediarios pueden ser distintas empresas de provisión de servicios: agencias de noticias, de publicidad y de comunicación corporativa para la información periodística y publicitaria respectivamente; productoras de programas de televisión o cine; gestoras y representantes de derechos de imagen y propiedad intelectual; distribuidoras de derechos de emisión; etc.

6.3. Medición de audiencias y de difusión

La investigación de mercado es la recopilación y análisis de información acerca de los consumidores, competidores y ambiente comercial. Es un sector imprescindible porque fundamenta, principalmente, sus investigaciones en métricas e indicadores aceptados por la industria (de los medios y de la publicidad) para su planificación y comercialización.

Media docena de grandes empresas globales controlan, a través de delegaciones y alianzas locales, los distintos mercados de audiometría. La Sociedad Europea de Opinión e Investigación de Mercados (ESOMAR), creada en 1948 en Amsterdam y que agrupa actualmente a 4.000 miembros de más de cien países, promovió en 1977 un código internacional de credibilidad para el sector.

Las empresas líderes de investigación de mercados a nivel mundial son AC Nielsen, Kantar Group (que absorbió a Taylor Nelson Sofres), Ibope, GFK AC, Ipsos, IMS, Westat e IRI. El Grupo Ibope es una multinacional brasileña, compuesta por 52 empresas que emplean a 2.700 profesionales

en 13 países de América Latina, entre ellos Ecuador. Está presente actualmente en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay; y, a través de empresas asociadas, también en Salvador, Honduras, Nicaragua y Venezuela.

El sistema de control de la difusión de prensa, basado en auditorías de tiradas y ventas, es cuantitativo y *monimedia*; mide la distribución pagada, electrónica y gratuita de los periódicos, pero no puede estimar cuántos de ellos son realmente leídos. Un sistema cuantitativo de opinión, basado en encuestas representativas de la población del área de difusión de un periódico o radiotelevisión, puede determinar cuánto y cómo se ha leído dicho diario o visto el respectivo canal.

Datos cualitativos se pueden obtener a través de la observación de lectores o telespectadores, grupos focales (reuniones bajo supervisión de un moderador), entrevistas en profundidad, estudios de puntos de venta, observación directa y análisis de comportamientos.

La clave de los sistemas de control de difusión y audiencias es su credibilidad que dispongan de una metodología técnica solvente, que sean independientes y aceptados por todas las partes implicadas. Sus datos son empleados para registrar la evolución de la audiencia de un medio de comunicación, para planificar el coste e inversión del impacto de las campañas de publicidad y para definir las estrategias de programación de los contenidos.

Los sistemas de verificación de tiradas y difusión de la prensa se basan en las normas y criterios de las auditorías. Certifican el volumen de tirada y los tipos de difusión: pagada (en puesto de venta, suscripción y compradores colectivos identificados), gratuita y electrónica de diarios, revistas y otro tipo de publicaciones.

Los organismos encargados de estas inspecciones se agrupan a nivel internacional en la International Federation Audit Bureaux of Circulations (IFAC), con sede en Suiza, creada en Estocolmo en 1963 y que agrupa a cerca de medio centenar de entidades de más de treinta países. Este organismo sirve, al mismo tiempo, para la inspección y auditoría de otros sistemas de mediciones de audiencias, entre ellos los que se están aplicando a los medios electrónicos a través de Internet.

La difusión es el número de unidades distribuidas y controladas de un servicio de comunicación; el número de copias de una película, disco de música, libro, revista o periódico. La tirada es el número de ejemplares editados; mientras que la difusión es la suma de los vendidos directamente o por suscripción o lo que es lo mismo, la diferencia entre el número de ejemplares impresos (tirada) y los ejemplares devueltos (no vendidos).

Las mediciones de audiencia de la radio, televisión e Internet se realizan a partir de paneles de espectadores fijos y móviles, en el hogar y en tránsito (escucha radiofónica en coches) así como mediante encuestas y registros técnicos incorporados a los aparatos receptores. En este caso mediante colocación de audímetros en los televisores y *tags* (marcadores) en los ordenadores de las muestras de los paneles representativos del conjunto de la población estudiada. La audiencia de radio se mide mediante varias oleadas continuadas de encuestas durante un determinado período de tiempo (normalmente todo el año).

Le invito a revisar el siguiente recurso sobre Medición de audiencias y de difusión

[Medición de audiencias y de difusión](#)



Semana 12

6.4. Características de los productos informativos

La mayor parte del producto informativo, en cualquiera de sus soportes y formatos, tiene características singulares. Es un producto marcado por la producción inmediata, determinado por la actualidad, perecedero, de renovación constante, de caracterización imprevisible, ciclo de vida muy corto, dificultad de almacenaje (formación de stock), un bien público de uso no destructivo (el número de consumidores no desgasta su posibilidad de multiplicación) y en algunos casos de interés parcial, susceptible de segmentación interna y doble o triple venta, pero también de difusión gratuita.

Hay productos o servicios de la empresa de comunicación con ciclos de vida más largos que los de carácter informativo. Son algunos de los de ficción y entretenimiento, con alto componente de creatividad y exclusividad. Esas características singulares marcadas por la escasez -la creatividad y la exclusividad- son las que le atribuyen mayor valor económico al producto o servicio. El estreno de una película o de una serie de televisión tiene valor que un acontecimiento al que se puede acceder libremente por múltiples canales.

Como concepto de marketing, el producto es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. La política de producto es el punto de partida de la estrategia comercial para proporcionar el que mejor se adapta a las necesidades del consumidor.

Los productos pueden ser centrados en sí mismos o en las necesidades de los usuarios. Levitt, (1980) define el *producto total* como resultado de cuatro tipos: *genérico* (producto centrado en sí mismo), *esperado* (que responde a las expectativas del usuario), *aumentado* (que supera las previsiones) y *potencial* (que tiene posibilidad para incrementarse y para crear nueva demanda).

Producto aumentado y potencial es cuando reúne características por encima de su nivel básico, resaltando alguno de sus aspectos o valores de diferenciación. Es todo lo contrario del producto genérico que se convierte en lo que en terminología inglesa se denomina *commodity*, es decir, básico y de escaso valor añadido.

Este riesgo de *comoditización* es bastante frecuente en los sectores y actividades de las telecomunicaciones y las tecnologías de comunicación, pero también en el de la información en general. Para evitar este riesgo la organización tiene que incrementar la innovación, la aportación de valor añadido y la diferenciación.

La estrategia que trata de resaltar las características sustanciales y accesorias de la comunicación que puedan ser percibidas como únicas es lo que se considera como diferenciación. Un formato o una idea original, un presentador o presentadora *estrella*, una entrevista o información en exclusiva son elementos que los medios utilizan para marcar su diferencia.

Las estrategias empresariales se basan en el *liderazgo, segmentación, especialización y diferenciación*. La estrategia competitiva de la

diferenciación es aplicable a todas las facetas de la gestión, pero especialmente a la elaboración y presentación de los contenidos. Es la aportación de calidad, credibilidad y valor añadido. Eso evitará que el producto informativo elaborado se convierta en *commodity*. Aun así, algunos medios sufren ese triple déficit porque pecan de productos genéricos, pensados endogámicamente y convertidos en todo lo contrario de lo que esperan sus audiencias.

Cuando eso ocurre, pierden difusión y audiencia y a continuación decaen sus resultados. Generalmente eso les ocurre cuando llegan al punto de inflexión de su *ciclo de vida que es el proceso cronológico que trascurre desde el nacimiento o lanzamiento de un producto hasta su desaparición*. Las fases del ciclo de vida son: *lanzamiento e introducción en el mercado, crecimiento, madurez y declive*. La estrategia tiene que anticiparse al declive y hallar acciones para cada fase del ciclo de vida, marcado por la aceleración en la era de la convergencia (Fine, 2000).

La diferenciación de los productos de comunicación se centra en la especialización y aspira a la calidad de los contenidos sea el medio un periódico, una revista, una campaña de publicidad, una estrategia comunicacional, una película, una radio, una televisión o Internet. Esta diferenciación marca la tipología de la orientación, tratamiento de determinados temas, variedad de géneros, forma de presentación, estilo, causas promovidas, periodicidad y formato.

Para evaluar, investigar y medir tanto los contenidos de la televisión como de la prensa es necesario definir sus características. A continuación, exponemos la definición de los principales productos periodísticos impresos y digitales: [Definición de los principales productos periodísticos impresos y digitales](#).

6.5. Valor e importancia de las marcas

La marca, el título o nombre, la cabecera y la portada son cuatro importantes elementos de *marketing*. Marca es el nombre o el símbolo que identifica un producto y sus valores característicos. Es el modo principal de identificar un producto para diferenciarlo de los demás.

La importancia de las marcas queda bien reflejada en la valoración económica que se atribuye a una empresa según la reputación de su

simbología, como lo demuestran las cifras de cientos de millones de dólares en las que se valoran esos atributos de Apple, Google, Amazon u otras empresas de nuevas tecnologías de la comunicación.

La marca es un activo de propiedad inmaterial de la empresa que es necesario proteger y mantener. Como título de propiedad que es, está amparado y protegido por la legislación mercantil y hay que inscribirla en los registros nacionales, continentales e internacionales. Se registra el *nombre* y el *logotipo* (símbolo) de la marca en las secciones y categorías de actividades que pueden ser coincidentes con las actividades presentes y futuras de la organización.

La marca es un instrumento de apoyo a la estrategia comercial. Según Al Ries y Laura Ries, (2000), *marketing es construir una marca en la mente del consumidor potencial. Si se puede construir una marca fuerte se dispondrá de un sistema de marketing potente. Si no se puede, toda la publicidad, todas las presentaciones de productos, todas las promociones de ventas y todas las relaciones públicas no serán suficientes para alcanzar el objetivo.*

La marca, por lo tanto, es el identificador de la percepción de los usuarios. Para Costa, (2004) *la marca es un valor de cambio, de intercambio y necesita serlo tanto en el aspecto comercial como en el comunicacional. Por eso la marca es, ante todo y en su génesis, un signo lingüístico y debe ser necesariamente así para que todos podamos designarla, verbalizarla, escribirla e interiorizarla.*

La marca puede coincidir o no con el nombre de la empresa y, aunque ese hubiese sido inscripto en el Registro Mercantil, tiene que ser igualmente protegida como denominación comercial. Pero como una empresa suele tener varios productos, también debe tener sus respectivas marcas. Incluso, un mismo producto (genérico y segmentado) puede tener marcas distintas y, por lo tanto, percepciones del público diferentes. Los elementos o componentes básicos de la estructura de una marca son el nombre, símbolo, registro, logotipo, isotipo, cromatismo, grafismo y otros.

Tabla 6.*Componentes de la marca.*

Elementos	Características
Nombre de la marca	Consiste en palabras, letras o números que se pueden enunciar verbalmente.
Símbolo de la marca	Es la parte que aparece en forma de signo, trazo, dibujo, color o tipo de letras distintivas.
Marca registrada	Que tiene protección legal y comprende el nombre y símbolo con sus características.
Logotipo	Consiste en un diseño gráfico que se usa para denotar el símbolo y/o nombre de la marca.
Isotipo	Representación gráfica de un objeto, que es un signo o ícono para identificar una marca.
Componente cromático	Es un color que identifica a una organización o producto.
Grafismo	Los dibujos, ilustraciones y elementos no pronunciables de la identidad visual.
Componente psicológico	Las emociones contribuyen sensiblemente a consolidar la percepción de una marca.
Aspectos importantes para consolidar una marca	Que sea registrable, corta, fácil de pronunciar, fácil de escribir, fácil de recordar, evocadora, que tenga relevancia, diferenciación, credibilidad, confianza y estrategia de consolidación.

Nota. La tabla indica los componentes de la marca.

¡Las marcas de los productos o servicios de comunicación, incluidos los títulos de programas de televisión o de otras obras artísticas, deben ser protegidos y registrados, como también lo deben ser los *dominios* de Internet. El registro autorizado de dominios se realiza a través de los intermediarios autorizados por ICANN (Internet Corporation for Assignet Names and Numbers) creada en 1998 y que funciona como organización sin ánimo de lucro para la asignación de nombres y números de protocolos de Internet.

La presentación de la marca en los productos informativos está estrechamente ligada a su diseño y presentación gráfica. La marca periodística es algo más que un símbolo o logotipo gráfico, como ocurre en otros productos generalistas, porque se sitúa y remarca en el espacio de la *cabecera* y que es la *identificación general de referencia e identidad de la publicación*.

La cabecera comprende la marca con el título y logotipo (si existe), el nombre del editor o director, fecha y lugar de publicación, número de ejemplar de la serie desde su fundación y alguna cita remarcando su identidad o misión editorial; y, la cabecera corona la portada de las publicaciones que es como el escaparate de una publicación impresa.

El periodista español Juan Caño (1999: 91-100) explica el interés de las portadas a partir de la *estrategia de los círculos concéntricos*: en el centro sitúa a los lectores cautivos, en el siguiente los públicos de interés, a continuación, los de interés moderado y en último lugar los compradores de interés marginal y añade: *el objetivo es ir transformando poco a poco los compradores de interés marginal en compradores de interés moderado y luego de gran interés hasta lograr que sean lectores cautivos*. Ese mismo autor destaca la importancia, desde el punto de vista del marketing y la atención que tienen las portadas con calificativas y reclamos: extra, exclusiva, especial, nuevo, más, mejor y las cifras impares (por contraposición a la monotonía de las pares y redondas).

Hay que destacar también otros aspectos tipográficos, de presentación, legibilidad, tratamiento fotográfico, personalidades, enfoques, tonos, símbolos, etc. El diseño y la arquitectura organizativa de los contenidos es un factor también importante en Internet, como lo son las marcas y las sintonías musicales de las cabeceras de los programas de televisión.

Las marcas son un instrumento de valor económico incuestionable. El ranking mundial de valoración de marcas, elaborado en 2015 por Brand Finance, valoraba en 128.303 millones de dólares la marca Apple, seguida de Samsung en 81.716 millones, Google en 76.683 millones y otras 97 más que encabezaban el top 100 a nivel mundial. La lista de las marcas más valiosas del mundo está dominada por los gigantes de las nuevas tecnologías y telecomunicaciones.

6.6. Los precios en la empresa de comunicación

El precio, dentro de las variables de *marketing*, es el factor más cuantificable y de influencia más directa en los resultados de la empresa. En la industria informativa el precio se corresponde con su doble naturaleza de venta: del producto o servicio (información) y publicidad. *El precio expresa el valor de intercambio por el cual el comprador paga un estado de necesidad y la*

expectativa de satisfacción de un deseo a un vendedor para cubrir el importe de los componentes del producto o servicio junto a su beneficio de realización.

La naturaleza y la política comercial de la empresa de comunicación determina la estabilidad o variabilidad de los precios. La flexibilidad de la doble venta permite a algunos productos (prensa de pago) mantener *precios fijos y acostumbrados* mientras que los periódicos, radios y televisiones de difusión gratuita tienen que cubrir sus costes de producción y expectativas de beneficios solo en función de la publicidad. En la economía de las redes (Miguel de Bustos, 2007), los precios aún pueden ser más flexibles a través de los modelos de subasta de la demanda.

Los factores tradicionales de fijación de precios son: *costes, competencia y expectativas de mercado y demanda*. Los costes fijan el nivel más bajo al que hay que añadir el beneficio. La competencia y la demanda son, pues, los elementos variables determinantes de la política comercial. Los cálculos se realizan en función de las previsiones de difusión y las expectativas de la demanda. Pero la clave no es solo el precio y el valor del producto, sino también lo que el cliente percibe.

La prensa diaria de pago suele tener precios fijos acostumbrados que son psicológicos y políticos (ficticios), con unidades monetarias (umbral de redondeo) y complementados con los ingresos de publicidad. Dependiendo de los países, los ingresos por venta de ejemplares oscilan por debajo del 50% y los de publicidad la parte restante. En otros países, dos tercios corresponden a la publicidad y el resto a la venta a través de la distribución del producto o servicio. Según el informe del Word Trends 2016 realizado por WAN-IFRA (la asociación global de diarios), el 53% de los ingresos de la prensa a nivel mundial procedieron en 2015 de la venta impresa y digital, así como un 47% de la publicidad.

La irrupción de nuevos operadores –buscadores, agregadores y redes de contenidos digitales- de la comunicación y la información (infomedios) en los mercados digitales no solo alteró los mercados mediáticos tradicionales (de prensa, radio, televisión, cine y libros) sino que rompió el sistema habitual de fijación de precios.

La elasticidad y sensibilidad del precio en los productos informativos es un aspecto complejo y que tradicionalmente se aborda bastante conservadoramente. Los precios en la prensa diaria de pago suelen ser fijos y algo más elásticos en otro tipo de publicaciones periódicas. *La elasticidad*

es la variación relativa que experimenta la cantidad demanda del producto al modificarse el precio.

La prensa británica ratificó esa hipótesis en los últimos años, aunque en otros mercados (Estados Unidos y España) hay ejemplos de lanzamientos por debajo del precio acostumbrado que no llegaron a cuajar en el mercado. Otros estudios demuestran que una bajada de precios puede aumentar lectores y, por el contrario, una ligera subida apenas los disminuye, sobre todo en las suscripciones. Pero, como se citaba anteriormente, Internet alteró las reglas de juego y con ello llegaron también los modelos de negocio y precios para el pago digital (*paywall*, muro de pago) de los contenidos.

La variabilidad de precios en la prensa corresponde a las diferencias de los fines de semana, en función de la oferta editorial agregada y posiblemente también a las suscripciones. En la prensa de pago hay cinco posibles tipos de precios: de *cabecera fijo* (semana), *especial o de fin de semana* (más alto), *de suscripción*, *de venta colectiva* y *tarifas de publicidad*.

El precio de suscripción, pese a que representa un importante gasto entregar los ejemplares a domicilio, tiene alto interés para los editores –y puede ser incentivado o bonificado- porque representa una venta prevista garantizada. La venta colectiva que puede ser unitaria o continuada, es cuando un comprador adquiere un número de ejemplares determinado para distribuir de forma organizada. A efectos de auditoría y control de difusión, el tipo de venta colectiva tiene que cumplir determinadas condiciones.

Los precios o tarifas publicitarias se fijan en función de varios criterios: *por el espacio previsto* en la publicación o medio de comunicación para cubrir los ingresos necesarios para la financiación (umbral de rentabilidad); *por difusión y audiencia* (coste por millar y por impacto); *por posicionamiento de la publicación*; *por número de palabras* (clasificados); *por las características técnicas* (color o desplegables) o de *contenidos* (anuncios oficiales y remitidos); *por su continuidad* (unitarios o campañas); *por superficie, tiempo y módulos fijos*; *por emplazamiento de espacio, día y horas* (audiovisuales); *por el número de llamadas o ventas* (televenta); *por el número de visitantes* (coste por clic en Internet); etc.

6.7. Publicidad, promoción y canales de distribución

La publicidad y la promoción son estrategias de comunicación para aproximar e incentivar, respectivamente, la demanda y los productos. La publicidad actúa más sobre la demanda, empujando al consumidor hacia el producto, mientras que la promoción lo hace sobre el producto para ir al encuentro del consumidor.

La comercialización de los productos informativos también emplea el marketing directo (para la captación de clientes) y las relaciones públicas. El empleo del patrocinio y esponsorización es habitual en determinadas acciones especiales y en la industria audiovisual es muy frecuente el emplazamiento de producto (*product placement*) dentro de programas, el *bartering* (intercambio) y el *merchandising* (reaprovechamiento comercial para la extensión de las ventas).

El mensaje publicitario es una forma de comunicación de una empresa pública o privada o de una persona física sobre su actividad comercial, industrial, artesanal o profesional, con el objeto de promocionar el suministro de bienes o prestación de servicios, incluidos bienes inmuebles, derechos y obligaciones.

La empresa mediática multimedia elabora información que distribuye a través de distintos canales: periódico impreso, periódico *on line*, radio, televisión, redes digitales y telefonía móvil por ondas o Internet y nuevos sistemas hipermedia. En radio y televisión la distribución puede ser analógica y digital mediante ondas hertzianas terrestres, cable, satélite e Internet.

Los canales pueden ser generalistas, temáticos, de libre acceso y pago (codificados). Pueden ofertarse unitariamente, en paquetes (*premium* y en grupos segmentados) y en plataforma. La organización de la distribución puede ser en función de los operadores (públicos y privados), tecnologías, modelos de pago, contenidos o servicios y recepción. Sirva como ejemplo un cuadro de los modelos de distribución audiovisual.

En prensa, distribución es el conjunto de tareas o funciones, apoyadas en diferentes técnicas, conducentes a colocar los ejemplares de una publicación a disposición del potencial comprador, en el menor tiempo posible desde el inicio de la tirada y el lugar donde aquel desea obtenerlo,

facilitando posteriormente a la empresa periodística la información necesaria para mejorar su posición en el mercado, mediante una mayor eficiencia en el proceso lineal que comprende la edición-acción de compra, al tiempo de ofrecer la posibilidad de compatibilizar esta tarea con la de distribución de otros productos promocionales o publicitarios (Martínez, 2002).

Esta definición del profesor Valentín Alejandro Martínez integra la concepción de la distribución de los productos principales y acciones promocionales, además de la recuperación de la información necesaria sobre la atención al cliente para una evaluación adecuada de las estrategias de marketing desarrolladas y la planificación de las acciones siguientes.

Según Kotler, promoción de ventas es *un conjunto de herramientas de incentivos a corto plazo, diseñados para estimular rápidas o grandes compras de un producto particular por el consumidor o por el mercado*. Webster, (1971) la define como *incentivos a la compra a corto plazo*. Para Blatterg y Neslin, (1990) es *una acción basada en eventos de marketing cuyo propósito es tener un impacto directo en el comportamiento de los compradores*.

Tipos de promociones: *por su objetivo* (introducir productos, informar de productos, crear o mejorar la imagen y animar ventas de la marca); *por su duración* (estacionales, intermitentes y ocasionales); *por su importancia* (básicas y complementarias); *por su integración* (inconexas y con motivo central); *por su forma* (de una sola marca, multiproducto y consorciadas con otras empresas); *por el acento* (centradas en el producto, incentivo y sector); *por los resultados* (aumento de ventas, mantenimiento de ventas, de alcance, de apoyo a la fuerza de ventas o a la red de distribución) y *por el público objetivo* (consumidores, canal de distribución, fuerza de ventas y prescriptores).

En el sector editorial las promociones de ventas también pueden clasificarse por: *la característica del producto empleado* (editorial, no editorial y juego), *el coste para el consumidor* (con sobreprecio o sin sobreprecio) y *su duración temporal* (unitaria y colecciónable). Históricamente las promociones en el sector informativo, como género editorial y comercial competitivo tienen su origen en la primera mitad del siglo XIX a través de los populares *folletines* literarios europeos y norteamericanos. Este género de difusión de novelas por entregas sirve en 1836 para librarse la batalla comercial entre los diarios franceses *Le Petit Journal* y *Le Petit Parisien*.

Llevamos al fin de la unidad 6, a continuación, le propongo un cuestionario con preguntas que corresponden a esta unidad. Es importante hacer un breve repaso a modo de autoevaluación.



Autoevaluación 6

Llevamos al final de la unidad 6, a continuación, le propongo un cuestionario con preguntas que corresponden a esta unidad. Es importante hacer un breve repaso a modo de autoevaluación.

1. El tiempo libre para las empresas de comunicación es:
 - a. Una mercancía.
 - b. Un complemento.
 - c. No tiene valoración.
 - d. Efectivo para su fin.
2. La oferta de ocio se ubica:
 - a. En los horarios laborales.
 - b. En los espacios de mayor tiempo libre.
 - c. Solo los fines de semana.
 - d. La noche, por la mayor audiencia.
3. La investigación de marketing es la recopilación, registro y análisis sistemático de las cuestiones y datos relacionados con la:
 - a. Promoción.
 - b. Comercialización.
 - c. Publicidad.
 - d. Promoción y publicidad.
4. La investigación primaria de mercado se realiza a través de:
 - a. Entrevistas.
 - b. Contabilidad.
 - c. Prensa especializada.
 - d. Análisis del producto.

5. La investigación indirecta de mercado se realiza a través de:
 - a. Entrevistas.
 - b. Observación.
 - c. Prensa especializada.
 - d. La contabilidad.
6. El mercado es:
 - a. El lugar de encuentro de oferta y demanda:
 - b. Es un lugar físico de ubicación exacta.
 - c. No existe es un ente figurado.
 - d. La producción que se ofrece a un cliente.
7. La investigación de mercado es la recopilación y análisis de información acerca de:
 - a. Consumidores, competidores y ambiente comercial.
 - b. Ecología mediática.
 - c. Producto, forma y contenidos.
 - d. Plaza y promoción.
8. El sistema de control de la difusión de prensa permite:
 - a. Determinar exactamente la lectoría real de cada diario.
 - b. Estimar un aproximado de la lectura real de los periódicos.
 - c. Conocer los ingresos económicos por la venta de diarios.
 - d. Conocer los seguidores en redes sociales.
9. La audiencia de televisión se mide en porcentajes de:
 - a. Share.
 - b. Rating.
 - c. Televisores.
 - d. Share y rating.

10. Una de las principales variables empleadas para la medición de la audiencia de televisión es:
- a. Audiencia principal.
 - b. Audiencia media.
 - c. Audiencia marginal.
 - d. Consumidores.

[Ir al solucionario](#)



Unidad 7. Los modelos de negocio de las empresas de comunicación

Estamos próximos a cerrar el ciclo académico. Le recuerdo avanzar con todas las actividades académicas previstas para aprobar este componente. Revise el material que le hemos ofrecido a través de la plataforma.

¡Avanzamos!

El concepto de modelo de negocio es uno de los más recurrentes en las descripciones profesionales y académicas de los últimos años, como una especie de invocación mágica a la que se recurre cuando no se sabe muy bien qué hacer para mejorar los resultados económicos y comerciales de una empresa. Como prueba de ello ofrecemos más adelante una síntesis de docena y media de definiciones teóricas producidas en los últimos veinte años.

Conviene anticipar que el concepto de modelo de negocio no es equivalente al de modelo de financiación, aunque estén directamente ligados. El primero comprende todo el proceso de comercialización y el segundo articula las fuentes de financiación, siendo también una parte del modelo de negocio. También son una parte del modelo de negocio los distintos tipos o formas de comercialización. Queremos decir con esto que el modelo de negocio es un amplio concepto que enlaza el marketing con las fuentes y la administración de la economía de la empresa.

Un *modelo de negocio* es una forma o mecanismo por el cual una empresa trata de generar ingresos y beneficios. En términos de descripción abstracta, un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene una serie de elementos y relaciones que permiten mostrar la lógica empresarial de una compañía. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o diferentes segmentos de clientes y comprende la arquitectura de la compañía y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de dicho valor y del capital relacional, para generar flujos de ingresos estables y sostenibles (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005).

El modelo de negocio describe las bases a través de las cuales una organización crea, proporciona y captura valor (Osterwalder, 2004; Goyanes, 2013). Comprende, al menos, los nueve elementos siguientes y se pueden obtener a partir de las definiciones que se sintetizan en el cuadro que se ofrece a continuación, con la referencia y al año del autor que las conceptualizó. Los nueve elementos del modelo de negocio son:

Figura 15.

Modelo de negocios Canvas.

Modelo de negocios Canvas		Martín Alcaraz	Fecha: 18/05/2014 Version: 1.0
Socios clave 	Actividades clave  <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de contenido para plataformas digitales o impresas Fotografía de eventos. Dedicación a tiempo completo y trato personalizado a los clientes. Ofrecer paquetes flexibles adecuados a las necesidades específicas de cada cliente. Recursos clave  <ul style="list-style-type: none"> Cartera amplia de proveedores vinculados al rubro de las comunicaciones. Varios años de experiencia en comunicación corporativa. Conocimientos actualizados en temas de marketing digital. Equipos propios: PC con software de diseño y edición de videos y fotos, impresora y escáner, cámara de fotos reflex, flash y trípode. Contactos profesionales en empresas públicas y privadas. Presencia en redes sociales. 	Propuestas de valor  <ul style="list-style-type: none"> Amplia experiencia en prensa, relaciones públicas, publicidad y eventos a nivel institucional Conocimientos actualizados en marketing digital y herramientas de medición 2.0. Propuestas novedosas y personalizadas de acuerdo al cliente. Enfocado en la optimización de costos para el cliente. Énfasis en el aspecto visual. 	Relaciones con clientes  <ul style="list-style-type: none"> Fidelizar al cliente de acuerdo al mercado. Mantener contacto con clientes y ex clientes. Trato personalizado de acuerdo al perfil del cliente. Disponibilidad para responder dudas en todo momento 24/7. Integración vía redes sociales. Diffusión a través de mis redes sociales) de contenido de interés para mis clientes y potenciales clientes.
Estructura de costes 		Canales  <ul style="list-style-type: none"> Referencias personales. Ex colegas de trabajo. Clientes satisfechos. Redes sociales. Ex compañeros de estudios. 	Segmentos de cliente  <ul style="list-style-type: none"> Público no nativo digital. Empresas y mypes. Ex colegas de trabajo. Ex compañeros de estudio. Padres con hijos (pre-escolar).
		Fuentes de ingresos  <ul style="list-style-type: none"> Colaboración en proyectos de comunicación tradicional y marketing digital. Servicio de diseño de material gráfico diverso. Servicios fotográficos diversos. 	

Nota. Tomado de <https://www.pinterest.es/pin/358669557807441106/>

Revisemos el siguiente material audiovisual [Modelo Canvas!](#)
 Cómo aplicar el modelo Canvas en el lienzo | Ejemplo práctico que de manera muy didáctica nos explica cómo se debe elaborar un modelo de negocio con matriz Canvas.

7.1. Características de los modelos de negocio

Los modelos de negocio del sector de la comunicación se desarrollan alrededor de sus variadas propuestas de valor y economías mixtas formadas por aportaciones públicas, en algunos casos; por el pago del consumo o uso del producto o servicio y por la publicidad generada por la atención (audiencia), colaboración y participación de los usuarios. En tal

sentido, se pueden identificar las siguientes modalidades de modelos de negocio (Celaya, 2014):

- a. *De procedencia, financiación y gestión pública* (radiotelevisión). Por medio de canon, subvención, convenios, préstamos financiados, bonificación o exención fiscal.
- b. *De pago del producto*. Por unidad, paquete, suscripción y alquiler (audiovisual).
- c. *De pago del servicio digital*. En audiovisual: triple o '*múltiple play*', pago por visión (PPV), por descarga, por paquete, suscripción y alquiler en *streaming*. En *paywall* de prensa: micropagos; paquete (*bundle*); muro cerrado de pago total; *freemium-premium*; pago mediado y membresía o club).
- d. *De publicidad*. Acceso abierto o libre, patrocinio, *bartering*, *merchandising* y *product placement* (emplazamiento de producto/publicidad nativa).
- e. *De otras formas híbridas y filantrópicas*. P2P, MOOC, mecenazgo, *crowdfunding*, *crowsourcing* o *gamificación*.

 **Lectura de apoyo.** En el siguiente artículo [Tendencias de la industria de los medios de América del Sur en la transición digital](#) encontrará un interesante análisis sobre la industria de los medios.

Campos-Freire, F., Yaguache, J., & Ulloa, N. (2017). Tendencias de la industria de los medios de América del Sur en la transición digital. Revista De Comunicación, 16(2), 33-59. Recuperado a partir de <https://revistadecomunicacion.com/article/view/986>

El modelo de negocio mayoritario de la empresa de comunicación es un sistema de doble o múltiple economía de ingresos: ventas de los contenidos y de la publicidad en la prensa y algunos modelos de televisión de pago, así como subvención o canon y publicidad en la mayoría de la televisión pública en Europa. También registran economías de dobles o múltiples ingresos de los negocios de la música y el cine porque, además de vender los derechos de acceso a la difusión de los conciertos y las películas (entradas para las proyecciones o emisiones en televisión), las actuaciones y los filmes pueden

ser –de hecho lo son, cada vez más- patrocinados por firmas publicitarias, incluir marcas en el contenido (*product placement*, emplazamiento de producto) y generar *merchandising* (venta de camisetas, por ejemplo) a partir de los éxitos de esas obras artísticas.

Otras nuevas formas de comercialización de productos de la empresa de comunicación son la venta compartida en una misma oferta y precio (paquete comercial) con otros servicios (*multiple play*: telefonía fija o móvil, acceso a datos, televisión y conexión a Internet); la *afiliación* (cesión voluntaria de datos del perfil de usuario virtual); la *colaboración interactiva* gratuita de los visitantes de las llamadas redes sociales virtuales o la *colaboración de servicios* (compartir libros o conexiones a Internet; los *micropagos*, *crowdfunding* e *intercambios de servicios o archivos*.

La venta de contenidos de comunicación puede ser efectuada mediante productos o servicios unitarios (un ejemplar, un libro, un disco, el acceso al estreno de una película o a la visión de un partido de fútbol en directo), colecciones y catálogos o suscripciones colectivas y temporales. A esa comercialización directa del contenido se le agrega la venta indirecta de la publicidad; indirecta porque lo que se comercializa es la atención (audiencia y atracción) de los contenidos que las marcas compran a los medios para colocar sus mensajes persuasivos.

Las ventas pueden ser directas o a través de intermediarios: distribuidores, vendedores de calle y librerías para la prensa e intermediarios para la captación de abonados para la televisión. Con las ventas de la publicidad ocurre igual: pueden realizarse directamente desde la empresa que quiere anunciarse en el medio de comunicación o hacerlo a través de intermediarios (agencias y centrales de compra de espacio o de tiempo de inserción, dependiendo que sea un impreso o una emisión). La intervención de esos agentes intermediarios forma parte del modelo de negocio y genera también relaciones, comisiones, márgenes de intermediación y procesos singulares de cobros.

La innovación de los modelos de negocio se ha producido en el terreno digital, tanto en la música (Spotify), libros (Amazon), cine o televisión (plataformas o Netflix), otros servicios (iTunes, eBay) como en la prensa (*paywall*, barrera de pago). Sobre la prensa digital Robert Picard destaca cuatro estrategias: a) sitios de acceso abierto sin pago (prensa gratuita); b) enfoque mixto (de *freemium-premium*, con algunos contenidos libres y otros de pago); c) de *paywall* suave (de acceso medido, con capacidad

para compartir historias, pero acceso limitado a enlaces y motores de búsqueda) y d) con un *muro de pago* totalmente cerrado (sin acceso a ningún contenido ni posibilidad de compartirlos).

Según Picard (Reuters Report Digital, 2014), *la creciente gama de modelos de negocio en la comercialización de noticias digitales sugiere que la industria va a estar mucho más segmentada que en el pasado* y que mantuvo el pago por el producto; y, la venta de publicidad como los únicos ingresos. Además, Picard cree que el modelo de negocio de la información de masas (prensa y radiotelevisión) se mantendrá durante bastante tiempo en acceso libre, financiado con publicidad y a su lado pervivirán o nacerán otros productos de calidad y élite pagados directamente por los consumidores, así como también sistemas mixtos.

La introducción de los sistemas de pago digital (*paywall*) de la prensa se ha generalizado en los últimos años en la mayoría de los diarios norteamericanos y europeos –un poco más tarde en Latinoamérica, en Colombia, Argentina y Ecuador a partir de 2014– aunque las cifras de suscriptores evolucionan mucho más lentamente, salvo en determinadas grandes marcas. *The New York Times* alcanzó en 2014 más de 800.000 suscriptores digitales, pero luego experimentó un cierto estancamiento, como si estuviese cerca de su propio techo.

Según datos de Picard, el porcentaje de pago de la prensa digital oscilaba en 2014 entre el 7% del Reino Unido y el 14% de Finlandia, sobre una media del 10% entre los diez principales mercados occidentales. Por países, en España predominaba el pago único de las versiones electrónicas y en Finlandia la suscripción conjunta de las ediciones digital e impresa. La tendencia que se advierte entre los editores, a pesar de la lentitud de los retornos es de mucho más interés hacia el *paywall* y una clara diferenciación de las ediciones digitales gratuitas y las de pago.

La estabilización del modelo de pago es vista con esperanza, no solo para la sostenibilidad de la empresa informativa, sino también para el futuro del periodismo, entendidos ambos aspectos como un equilibrio necesario entre el beneficio mercantil y el servicio público a la sociedad. Es lo que argumenta John Cassidy en *The New Yorker*, (2014) sobre la tendencia de estabilización del modelo de pago (impreso y digital) en la prensa: *Los periodistas financiados con publicidad están en deuda con los anunciantes, las*

métricas y los algoritmos; mientras que los financiados con el paywall están en deuda con los lectores.



Lectura de apoyo. En el siguiente enlace encontrará un material trabajado por SembraMedia sobre los [Diversos modelos de negocio que atraen el éxito](#)



Revisemos el siguiente material audiovisual [Cómo elaborar el modelo de negocio con el Business Model Canvas](#) sobre cómo elaborar el modelo de negocio para prensa.



Semana 14

7.2. Modelos de prensa y radiotelevisión

La estrategia de los grupos de medios tradicionales ha sido diversificar su oferta multimedia y competir en el mercado digital, primero a través de la creación de títulos filiales, de pago y gratuitas, seguidamente con emisoras de radiotelevisión y luego con ediciones digitales. El salto de la prensa a Internet fue, primero, desechando el pago, ofreciendo sus contenidos gratuitamente y tratando de generar tráfico para ganar publicidad para el espacio web.

La prensa gratuita en papel que tiene su origen a finales del siglo XIX en Francia y su eclosión en Norteamérica y Europa a partir de 1990, entró en declive en la primera década del siglo XXI. El modelo de negocio de la prensa gratuita está basado en la publicidad, es decir, repartir ejemplares a muchas personas para conseguir miles de impactos de atención que puedan ser vendidos a las marcas de consumo. Es un modelo popular concebido para lugares de grandes concentraciones de población (plazas y transportes públicos) durante períodos determinados de tiempo y atención (20 minutos, uno de los títulos de alguna de esas publicaciones).

La crisis económico-financiera mundial de 2008 congeló las inversiones publicitarias y sirvió de puntilla para este modelo de prensa impresa. Al mismo tiempo el sistema de distribución gratuita de información pasaba y se multiplicaba a Internet.

La reacción de las empresas periodísticas fue buscar nuevos modelos de negocio que les permitiesen recuperar la pérdida de valor provocada por el descenso de las inversiones publicitarias y la multiplicación de la oferta generada por Internet. De esa necesidad surgieron las ofertas multicanal (impreso, web, tablet y teléfono móvil) y el cobro por las ediciones digitales (*paywall*, muro de pago).

Le invito a revisar el siguiente recurso sobre: Los principales modelos de la prensa digital, desarrollados a través de cada uno de los respectivos canales de web, tablet o telefonía móvil

Modelos de prensa digital y televisión

Lectura de apoyo. En el siguiente enlace encontrará un artículo académico sobre el modelo de negocio del cine en el Ecuador.



Yaguache, J., González, V. (2020). [The business model of the company film in Ecuador 2020 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies \(CISTI\)](#), 2020, pp. 1-5, doi: 10.23919/CISTI49556.2020.9140853.

7.3. El modelo de la publicidad en los medios

Los descensos en la prensa impresa han sido fuertes, tanto en publicidad como en ventas por difusión, en los mercados más avanzados. El impacto digital sobre la prensa y el libro, sobre el mundo impreso es fuertemente disruptivo y sus consecuencias directas se pueden ver reflejadas en los miles de periodistas despedidos.

Los modelos de publicidad en los medios de comunicación también están cambiando. Desde las campañas de emisión de spots a los patrocinios, esponsorización, emplazamiento de producto y otras formas híbridas. También hay que recordar que la emisión de la publicidad en la televisión, en algunos países, está regulada por tiempos limitados de cortes en las franjas horarias y de contenidos de emisión.

El presidente del Ecuador, Guillermo Lasso Mendoza, el 24 de mayo de 2021 emitió el Decreto Ejecutivo No. 32 a través del que se propuso la derogatoria del Reglamento de aplicación de la Ley Orgánica de Comunicación.

La Ley Orgánica de Comunicación (*LOC*) en su artículo 98, indica las reglas de nacionalidad de producción de publicidad a ser difundida a través de los medios de comunicación.

Art. 98.- Producción de publicidad nacional.- La publicidad que se difunda en territorio ecuatoriano a través de los medios de comunicación deberá ser producida en territorio ecuatoriano por personas naturales ecuatorianas o extranjeras residentes en el Ecuador o producida en el exterior por personas ecuatorianas residentes en el exterior o personas jurídicas extranjeras cuya titularidad de la mayoría del paquete accionario corresponda a personas ecuatorianas y cuya nómina para su realización y producción la constituyan al menos un 80% de personas de nacionalidad ecuatoriana. En este porcentaje de nómina se incluirán las contrataciones de servicios profesionales.

Además, se prohíbe la importación de piezas publicitarias producidas fuera del país por empresas extranjeras, con la salvedad de lo establecido en el primer inciso respecto a personas jurídicas extranjeras con mayoría de paquete accionario propiedad de personas ecuatorianas.

Para efectos de esta ley se entiende por producción de publicidad a los comerciales de televisión y cine, cuñas para radio, fotografías para publicidad estática o cualquier otra pieza audiovisual utilizada para fines publicitarios.

Se exceptúa de lo establecido en este artículo a la publicidad de campañas internacionales destinadas a promover el respeto y ejercicio de los derechos humanos, la paz, la solidaridad y el desarrollo humano.

La derogatoria dispuesta en el Decreto Ejecutivo 32, tiene las siguientes implicaciones relevantes en materia de publicidad:

- Ya no está sometida a las Reglas de Nacionalidad de Producción la publicidad que se difunda a través de medios alternativos como son (i) vallas o fotografías publicitarias ubicadas en el espacio público en locales comerciales; (ii) catálogos; (iii) flyers.
- Se permite la importación de impresos publicitarios como agendas, cuadernos y catálogos.

- No existe prohibición para que la fotografía de publicidad a ser difundida por medios de comunicación social sea efectuada por un fotógrafo extranjero -no residente en Ecuador- siempre y cuando se cumpla con la Regla de Nacionalidad de Producción relativa a la propiedad de la productora y el equipo de producción esté integrado por un 80% de ecuatorianos.
- No hay normas que regulen la aplicación de las Reglas de Nacionalidad de Producción en el caso de publicidad destinada a promover destinos turísticos o eventos en el extranjero, uso de imágenes de personas famosas o caracteres animados que sean la imagen internacional de la marca (el Reglamento de aplicación de la LOC derogado permitía el uso de estos videos/ imágenes hasta el 20 % de la duración del video o de la composición de la pieza).

Estimados alumnos, a continuación tienen algunas preguntas referentes a la unidad 7. Les sugiero hacerlas, pues algunas de ellas constarán en la evaluación final.



Autoevaluación 7

Estimado alumnos, a continuación, tiene algunas preguntas referentes a la unidad 7. Le sugiero hacerlas, pues algunas de ellas constarán en la evaluación final.

1. Un modelo de negocio es:
 - a. Una forma o mecanismo por el cual una empresa trata de generar ingresos y beneficios.
 - b. Una forma o mecanismo por el cual una empresa trata de generar descuentos y promociones.
 - c. Una forma o mecanismo por el cual una empresa trata de generar prestigio y reputación.
 - d. Una forma de organizar cuáles son las actividades que tiene cada integrante de la empresa.
2. Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear el _____ al explotar las oportunidades comerciales.
 - a. Valor.
 - b. Medio.
 - c. Precio.
 - d. Contenido.
3. El modelo de negocio mayoritario de la empresa de comunicación es un sistema de doble o múltiple economía de ingresos, que se refiere a:
 - a. Anunciantes y filántropos.
 - b. Audiencias y publicidad.
 - c. Publicidad y promociones.
 - d. Publicidad y anunciantes.

4. Las ventas de los productos / servicios de las empresas de comunicación son:
 - a. Siempre directas, del fabricante al consumidor.
 - b. Indirectas, a través de distribuidores.
 - c. Pueden ser directas o a través de intermediarios.
 - d. Indirectas, no corresponde acción de la empresa.
5. Según Picard el modelo de negocio de la información de masas (prensa y radiotelevisión):
 - a. Está próximo a desaparecer.
 - b. Se mantendrá financiado con publicidad.
 - c. Se supeditará a ventas restringidas.
 - d. Desaparece porque llega la realidad virtual.
6. ¿Cómo se denomina el sistema / modelo de financiación que adoptó la prensa en los últimos años en la mayoría de los diarios norteamericanos y europeos –un poco más tarde en Latinoamérica?
 - a. Paywall.
 - b. Spotify.
 - c. Netflix.
 - d. Netflix y Spotify.
7. El modelo de negocio de la prensa gratuita está basado en la:
 - a. Distribución.
 - b. Suscripción.
 - c. Publicidad.
 - d. Suscripción de los lectores.
8. En la actualidad las ediciones en soporte papel y digital de los diarios:
 - a. Son similares.
 - b. Son diferentes.
 - c. Son derivadas.
 - d. Son iguales.

9. La televisión generalista en abierto y la prensa impresa permanecen:
- a. En constante avance tecnológico.
 - b. Están estancadas o en retroceso.
 - c. Han adoptado innovaciones tecnológicas.
 - d. Activas, pero con poca innovación
10. La televisión por suscripción a través de satélite y cable presentan previsiones de tasas compuestas de _____. anual.
- a. Crecimiento.
 - b. Estancamiento.
 - c. Depresión.
 - d. Decrecimiento.

[Ir al solucionario](#)



Unidad 8. Gestión económica y financiera de las empresas de comunicación

Hemos llegado a la última unidad de este texto. Cerramos el análisis de la empresa informativa con uno de los temas más importante en la gestión y administración de todo tipo de empresa: el financiamiento.

Recuerden que sus tareas y actividades deben estar entregadas, pues la siguiente semana deberán presentarse a la evaluación del segundo bimestre. Revisen que hayan presentado todos los aportes que requieren para la aprobación del módulo.

La programación económico-financiera de la empresa es el primer paso para estimar y prever las necesidades a corto y medio plazo, integrar recursos, aclarar incertidumbres, determinar necesidades, programar ingresos, establecer objetivos, aunar esfuerzos, cuantificar decisiones y sistematizar la posibilidad de seguimiento de su ejecución. La consolidación de su expresión económica y financiera se realiza a través del balance, que es un modelo normalizado para la aplicación de la contabilidad.

El sistema económico de la empresa supone la adquisición de los factores de producción, su combinación para obtener un producto o servicio con el objetivo de venderlo directa o indirectamente (publicidad) para recuperar la inversión. Es el ciclo económico de explotación de la empresa: *dinero* (gastos, capital, inversión), *mercancía* (producto o servicio) y *dinero* (ingresos y resultados).

8.1. Gastos e ingresos de la empresa informativa

El papel que juegan las finanzas es substancial, ya sea a nivel personal como empresarial, el objetivo es administrar los recursos a largo plazo, analizar los pro y contra para invertir en nuevos proyectos. En definitiva, cómo obtener un máximo valor e incrementar los recursos financieros. Las finanzas están estrechamente relacionadas con la economía. Es función de los administradores estar atentos al marco económico, a los cambios de

política económica y analizar la estrategia que se utilizará tomando como base las teorías mercantiles.

Las principales tareas de la función financiera son: a) obtención de recursos financieros lo que implica seleccionar la mejor opción de financiación; b) planificación financiera, es decir, determinar las necesidades financieras futuras de la empresa; c) decisiones de inversión, determinar en qué se emplearán los recursos financieros; d) control de equilibrio financiero, es decir, evitar el endeudamiento y la falta de solvencia. El objetivo es que cada una de estas funciones contribuya al objetivo empresarial; por lo tanto, la función financiera de la empresa está relacionada con las actividades de planificar, obtener y emplear fondos de manera eficiente.

La función financiera debe interactuar y coordinarse con las demás funciones que tienen lugar dentro de la empresa: dirección, recursos humanos, producción, comercialización, etc., puesto que estas áreas también toman decisiones financieras. Mientras que toda la gestión de activos de la empresa está enfocada a la obtención de rentabilidad, la gestión de los pasivos está orientada al coste que estos suponen, ya que en este caso solo se producen gastos derivados de la remuneración de dichos pasivos (Partal, Moreno, Cano & Gómez, 2011: 28).

Las actividades del ciclo productivo de la empresa consumen distintos tipos de factores que reducen sus propios recursos financieros, pero que, a través de la transformación, generan nuevos productos y servicios que mediante su venta contribuirán a reponer dicha reducción.

Ambos factores son los gastos e ingresos tienen respectivamente una estructura común con todas las empresas y otra específica de cada uno de los sectores o productos. Aunque abordamos aquí su conceptualización, otros autores (Ganaza Vargas, 2007: 237-254) incluyen dichos factores dentro del subsistema operativo por ser los elementos de entrada y salida de la producción.

Los ingresos -como resultado de las ventas e intercambios en forma de modelos de negocio- proceden del flujo del sistema comercial, pero también corresponden aquí porque son los nutrientes del sistema económico.

Aunque formen parte del mismo proceso de decisión, gastos y costes no son exactamente iguales. *El coste es el consumo de factores para la producción de un bien o realización de un servicio. El gasto es el importe monetario de las compras con referencia al momento de su realización y pago es el desembolso que se efectúa para satisfacer el precio del bien.*

La compra de una partida de papel para la impresión de un periódico o los derechos de una película para programar por televisión es un gasto que no se convierte en coste hasta que la empresa empieza a consumirlo en la edición y el canal emite el filme.

Los costes pueden ser de distintos tipos y su distinción tiene importancia para su imputación y valoración económica. En el coste hay que tener en cuenta también el precio de adquisición de los bienes necesarios para la empresa y los gastos generados para su puesta a disposición del funcionamiento. La actividad económica no solo exige conocer los costes sino también lo que representan en el conjunto de la empresa.

El criterio general de la contabilidad, basado en el principio de la prudencia económica establece que los gastos deben registrarse como salidas cuando se conocen y como entradas cuando se cobran. La clasificación de los gastos desde el punto de vista funcional, como costes indirectos que son, es la siguiente: *generales industriales* (producción), *comerciales* (marketing), *administrativos* (función administrativa) y *generales empresariales* (mantenimiento de la organización, representación, financieros, etc.).

En relación con la producción, los costes pueden ser fijos, variables, específicos, marginales y totales. *Los costes fijos son los que permanecen sensiblemente estables para un periodo de tiempo y volumen de actividad al no presentar alteración; su cuantía no depende de la producción y su valor es constante, independientes del número de unidades producidas. Costes variables son los que varían en función del volumen producido. Costes específicos son los referidos a procesos homogéneos. Costes marginales son los representados por el valor de producción adicional a partir de la última unidad del conjunto. Coste medio total es el resultante de dividir la cantidad total entre el importe general de la producción.*

Según su imputación, los costes pueden ser *directos* (materias primas y mano de obra directamente relacionados) e *indirectos* (materiales y personal de relación indirecta, amortizaciones, comerciales o aprovisionamiento no vinculados). *Costes directos son los de los medios*

consumidos para obtener un producto y costes indirectos los que afectan al conjunto de la producción y tienen que ser repercutidos entre todos.

Con respecto a su *valoración*, los costes se califican como históricos, de reposición y estándar. *Los costes históricos se valoran al precio de adquisición pagado por el bien o servicio consumido. costes de reposición son los que se valoran al precio que costará reponer el bien. costes estándar son los que se valoran a un precio predeterminado con base en sus consumos.*

La determinación de los criterios de valoración tiene importancia, precisamente, por la diferencia entre los precios de pago y coste de los bienes. Esa diferencia de valoración puede ser debida a factores internos y externos de la propia empresa. El coste de los derechos de una película de cine comprados por una televisión y parcialmente pagados antes de su finalización puede variar de forma notable por varios de estos aspectos: éxito de público en el estreno, fluctuación del valor de cambio de las monedas de comercialización o acierto en la programación horaria.

Como en los conceptos anteriores de costes, gastos y pagos, en los *ingresos* también hay que distinguir los que son producto de las *ventas* u otras entradas y los que son *cobros*. *Los ingresos se pueden definir como el resultado de los incrementos patrimoniales de la empresa que no sean nuevas aportaciones de los socios para compensar pérdidas o financiar nuevas inversiones. La venta es un proceso organizado mediante el cual dos partes (personas o empresas) intercambian productos, servicios o ideas para mutua satisfacción a cambio de algo. El cobro es hacer efectivo el importe de una venta o ingreso.*

Los ingresos no son equivalentes a las ventas, porque pueden ser de otro tipo ni tampoco a cobros, porque estos pueden producirse al *contado, aplazados, en efectivo, a crédito y en especie*. Pueden existir ingresos sin entrada (cobro aplazado) o entradas sin ingresos (un préstamo, pasivo no afectado a resultados). Como en los gastos, hay también distintos tipos de ingresos: ordinarios o corrientes, extraordinarios, marginales, líquidos y brutos o totales.

Son ingresos corrientes los que proceden de fuentes normales, estables o propias de la naturaleza de la actividad. Los extraordinarios son los ingresos procedentes de actividades distintas a las ordinarias. Los marginales son los que se obtienen a partir de la mínima cantidad superior a los ingresos previstos necesarios para cubrir una actividad. Ingresos líquidos son aquellos a los que

ya se las han efectuado los descuentos necesarios y los ingresos brutos son la totalidad de los mismos sin descuentos.

8.2. Estructura del balance y organización contable

Para desarrollar la actividad empresarial es necesario algo más que planes y previsiones. Son precisos recursos materiales y de capital y una estructura con disponibilidad económica y financiera. La proyección sistematizada y ordenada de la composición de la estructura para un periodo o ejercicio determinado conformará la cuenta general que debe reflejar el balance de situación, la cuenta de resultados (pérdidas y ganancias), la memoria de actividades y el informe de gestión. A continuación se describen los principales conceptos y partidas que dan forma al balance.

La contabilidad es un sistema de información económica para reflejar en cifras la actividad empresarial desarrollada, presente y futura de forma cuantitativa según de unos criterios objetivos, normalizados, creíbles, contrastables, completos y prudentes. La *contabilidad general* es la que sirve para organizar formalmente las cuentas de la empresa y la *contabilidad analítica* ayuda a determinar el importe de cada uno de sus componentes. Las normas contables requieren la anotación precisa y continuada los movimientos de cuentas en los denominados *libro menor* y *libro mayor*.

Capital e inversión están estrechamente relacionados porque son los recursos necesarios aportados para desarrollar una actividad empresarial. Según Suárez Suárez, (2003:396), *desde el punto de vista económico se entiende por capital el conjunto de bienes producidos que sirven para producir otros bienes (es decir, el capital productivo que se recoge en los activos de los balances de las empresas) y por inversión, el incremento neto de capital. Por tanto, cuando la empresa adquiere uno o varios elementos del activo para hacer frente a una demanda creciente, está invirtiendo o formando capital y si sustituyera un elemento patrimonial anticuado por otro nuevo, la empresa en cuestión habría hecho una inversión de renovación o reemplazo.*

Cuando uno o varios empresarios ponen en marcha una actividad económica o constituyen una sociedad mercantil, la aportación en dinero o bienes que realizan pasa a formar el primer patrimonio social de la nueva

entidad. Así, el capital social son los recursos económicos en forma de bienes o dinero aportados por los socios de una empresa en las formas y dentro de las cantidades previstas por la ley para cada tipo de sociedad.

La actividad productiva y económica de la empresa es una sucesión de ciclos de rotación o formación de capital e inversión que necesitan y consumen recursos financieros fijos y de carácter circulante para alimentar cada uno de los procesos. El capital fijo son los recursos financieros aportados para la adquisición de los elementos permanentes de la empresa y utilizados para la transformación, mientras que capital circulante es el empleado para conseguir los factores de producción que se consumen en el proceso de transformación para obtener el producto final.

El traslado de esos recursos al modelo de estructura económico-financiera forma el balance, que es el estado que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado, a través de dos conceptos, activo (debe) y pasivo (haber) que reflejan respectivamente el capital en funcionamiento y el capital de financiamiento. El primero integra el activo fijo (inversiones permanentes o a largo plazo y gastos de imputación diferida) y activo circulante (bienes para revender si es una empresa comercial o para transformar si es industrial o de servicios). El pasivo refleja el origen y recursos de capital de la empresa, formado por capital y reservas, créditos a medio y largo plazo, créditos a corto plazo y resultados.

Formalmente el balance se representa en un marco formado por el activo y el pasivo que puede ordenar cada uno de esos conceptos vertical u horizontalmente. La práctica y la legislación ha impuesto la representación horizontal con el activo a la izquierda y el pasivo a la derecha. Cada uno de ellos registra distintas partidas y subpartidas que se clasifican por capítulos y numeración decimal. Las cuentas también se reflejan en el debe y el haber, que corresponden respectivamente a los gastos e ingresos. El balance puede ser normal o general y abreviado. Este último es el que se exige únicamente para determinadas sociedades sencillas.

Un balance abreviado refleja normalmente en el activo las siguientes cuentas: A) Accionistas por desembolsos no exigidos. B) Inmovilizado (gastos de establecimiento, inmovilizado inmaterial, inmovilizado material, inmovilizado financiero, acciones propias). C) Gastos a distribuir en varios ejercicios. D) Activo circulante (accionistas por desembolsos exigidos, existencias, deudores, inversiones financieras temporales, acciones propias

a corto plazo, tesorería y ajustes por periodificación) y el total general de los cuatro capítulos.

El *pasivo* reflejará lo siguiente: A) Fondos propios (capital suscrito, prima de emisión, reservas de revalorización, reservas, resultados de ejercicios anteriores, pérdidas y ganancias, dividendo a cuenta entregado en el ejercicio). B) Ingresos a distribuir en varios ejercicios. C) Provisiones para riesgos y gastos. D) Acreedores a largo plazo. E) Acreedores a corto plazo y la suma de los cinco apartados.

El activo es el capital en funcionamiento de la empresa (empleos e inversiones), sus derechos, junto a lo que tiene y lo que le deben. El pasivo es el capital de financiamiento, los recursos empleados para adquirir los elementos del activo, las obligaciones con terceros o con los accionistas. En el pasivo solo estarán el capital y las deudas a largo plazo mientras que en el activo se reflejarán las inmovilizaciones (activos no corrientes), bienes adquiridos y los fondos de tesorería disponibles.

Todos los bienes que la empresa adquiere con carácter permanente forman el *activo fijo* y dentro de él figura el inmovilizado que puede ser inmaterial o material y financiero. El *inmovilizado inmaterial (no corriente)* son los bienes o derechos intangibles que se pueden cuantificar económicamente y que forman parte del patrimonio de la empresa y que no corresponden a gastos que se deben repercutir al ejercicio. El *inmovilizado material (no corriente)* son bienes físicos, de carácter duradero que la empresa necesita para desarrollar su actividad como terrenos o locales, etc.

El *activo circulante* (corriente) lo componen las existencias (en almacén), deudores (cuentas por cobrar) y la tesorería en caja o bancos. El *pasivo no exigible* son los recursos propios de propiedad de la empresa (capital, reservas, resultados pendientes de aplicación). El *pasivo exigible* son las deudas con empresas asociadas, acreedores comerciales, administraciones públicas (impuestos), sueldos y salarios adeudados y aún no pagados, así como cualquier otra obligación social o fiscal. Las *cuentas de ajustes de periodificación* son aquellos ingresos o pagos realizados que corresponden a ingresos o pagos devengados pero imputados en ejercicios anteriores.

La inversión es la utilización de fondos económicos para la adquisición de bienes o derechos para el funcionamiento constante de la empresa. Por eso las inversiones se amortizan como gasto repartido durante la vida útil de los bienes

y en función de su pérdida de valor que habrá que reponer. La amortización puede ser de forma lineal mediante cuotas fijas durante toda la vida útil o por un sistema creciente o decreciente, de más a menos o viceversa.

La inversión en inmovilizado material e inmaterial (bienes tangibles o intangibles) supone una decisión empresarial efectuada con el objetivo de ampliar, renovar y mejorar la capacidad productiva durante un plazo de tiempo determinado. La decisión tiene trascendencia financiera, competitiva y de calidad, pero también a lo largo del tiempo porque sus frutos y resultados se verán a futuro.

El capital social más el fondo de reserva y cualquier otro tipo de reserva (beneficios no repartidos o algún tipo de subvención) forman los *recursos propios (autofinanciación)*. Los *recursos ajenos* son las aportaciones de terceros, en forma de créditos, obligaciones, préstamos en dinero o materiales y pagos aplazados de proveedores.

Ambos conceptos forman los capitales permanentes o duraderos para la actividad, aunque diferenciándose unos de otros en que los ajenos la empresa tiene que devolverlos. El equilibrio entre los recursos propios y ajenos es un factor esencial para la estabilidad económica de la empresa. Una cantidad excesiva de recursos propios puede provocar ociosidad del capital y falta de rentabilidad mientras que la alta dependencia de los ajenos genera muchos intereses, dependencia y riesgo de estrangulamiento financiero.

El criterio general determina que los activos fijos deben financiarse con los capitales permanentes y el activo circulante con créditos a corto plazo. Pero los desfases entre cobros y pagos pueden provocar desequilibrio financiero.

El equilibrio entre las inversiones y el sistema de financiación representa *el fondo de rotación o maniobra, que es la diferencia entre activo circulante y pasivo circulante (créditos a corto plazo)*. Se puede definir de dos formas más: *parte de los capitales permanentes que financian el activo circulante*. O también como *parte de los capitales propios que financian el activo circulante (suponiendo que deudas o créditos a medio y largo plazo financian el activo fijo)*. Es como un fondo de solvencia o una reserva financiera para cubrir los eventuales desfases entre los cobros y los pagos que corresponden al ciclo ordinario de explotación.

Si el fondo de maniobra es la reserva financiera de cobertura del funcionamiento ordinario de la empresa, el *cash-flow* o flujo de caja lo es para la disponibilidad de tesorería. En sentido estático, según Suárez Suárez, (2003: 391), *el cash-flow es el dinero disponible en caja y bancos más el valor de aquellos elementos del activo (principalmente activos financieros) de disponibilidad inmediata. En sentido dinámico, en cambio, el cash-flow de un determinado período de tiempo viene definido por las corrientes de cobros y pagos que lo han determinado.*

Otro concepto singular, pero en este caso de la cuenta de resultados, es el del *punto muerto o equilibrio de resultados (break-even-point) que indica el nivel de ventas que es necesario alcanzar para que la empresa cubra adecuadamente sus gastos sin pérdidas ni ganancias.*

La capacidad financiera de la empresa y su dependencia de fuentes externas ajenas es un aspecto trascendente para el equilibrio ordinario y la proyección estratégica. En la empresa de comunicación este aspecto es más relevante, si cabe, porque cualquier condicionante directo o indirecto que afecte a su independencia informativa, acabará repercutiendo en su estabilidad interna y en su credibilidad externa.

Por tanto, uno de los diagnósticos fundamentales de la salud de la independencia financiera es el grado de endeudamiento y apalancamiento. *El endeudamiento es la relación entre los recursos ajenos (acreedores a largo y corto plazo) y propios (fondos propios) y el apalancamiento que mide el estado del pasivo, es la relación de la deuda total con respecto al activo total o la proporción de los activos financiados con préstamos.*



Semana 16

Estimado alumno, lo invito a revisar las siguientes preguntas. Es importante previo al examen hacer un breve repaso.



Autoevaluación 8

Estimado alumno, lo invito a revisar las siguientes preguntas. Es importante previo al examen hacer un breve repaso.

1. Contablemente la actividad económica de la empresa se ordena por períodos de tiempo, normalmente de un año, que se denomina:
 - a. Ejercicio.
 - b. Partida.
 - c. Balance.
 - d. Razones financieras.
2. Los sistemas fundamentales de la regulación económica y financiera en las empresas son los:
 - a. Balances.
 - b. Presupuestos.
 - c. Recursos.
 - d. Nóminas.
3. El balance es:
 - a. La situación de pérdidas y ganancias.
 - b. La fotografía de la situación patrimonial en un momento dado.
 - c. El estado de situación inicial de una empresa.
 - d. El estado de situación final o cierre de la empresa.
4. Las necesidades económico-financieras de una corporación multimedia comparadas con las de una radio local o una revista sectorial son:
 - a. Son iguales.
 - b. No son iguales.
 - c. Proporcionales.
 - d. Son exactamente iguales.

5. El coste es:
- a. El consumo de factores para la producción de un bien o realización de un servicio.
 - b. La inversión y infraestructura física para generar más bienes y servicios.
 - c. El importe monetario de las compras con referencia al momento de su realización.
 - d. Valor de la hora de trabajo de los periodistas.
6. El gasto es:
- a. El consumo de factores para la producción de un bien o realización de un servicio.
 - b. La inversión y infraestructura física para generar más bienes y servicios.
 - c. El importe monetario de las compras con referencia al momento de su realización.
 - d. El costo de inversión personal.
7. La compra de una partida de papel para la impresión de un periódico mientras no se consuman en la edición del mismo es:
- a. Gasto.
 - b. Coste.
 - c. Préstamo.
 - d. Inversión.
8. La compra de derechos de una película para programar por televisión al momento que se emite por estación de televisión es:
- a. Gasto.
 - b. Coste.
 - c. Préstamo.
 - d. Inversión.
9. En relación con la producción, los costos pueden ser:
- a. Fijos, variables y marginales.
 - b. Fijos, específicos y diferidos.
 - c. Fijos, permanentes y marginales.
 - d. Variables y permanentes.

10. Los costes fijos son los que _____ conforme incrementa la cantidad de bienes o servicios producidos por las empresas
- a. Se incrementan.
 - b. Disminuyen.
 - c. Son constantes.
 - d. Aumentan.

[Ir al solucionario](#)



4. Solucionario

Autoevaluación 1	
Pregunta	Respuesta
1	a
2	a
3	c
4	a
5	c
6	a
7	b
8	a
9	b
10	a

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 2	
Pregunta	Respuesta
1	a
2	a
3	a
4	a
5	a
6	a
7	a
8	b
9	a
10	a

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 3	
Pregunta	Respuesta
1	a
2	a
3	c
4	b
5	a
6	a
7	b
8	a
9	a
10	a

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 4	
Pregunta	Respuesta
1	b
2	a
3	a
4	a
5	a
6	c
7	a
8	a
9	c
10	b

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 5	
Pregunta	Respuesta
1	b
2	a
3	b
4	a
5	c
6	b
7	a
8	a
9	a
10	a

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 6	
Pregunta	Respuesta
1	a
2	b
3	b
4	a
5	c
6	a
7	a
8	b
9	a
10	b

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 7	
Pregunta	Respuesta
1	a
2	a
3	b
4	c
5	b
6	a
7	c
8	b
9	b
10	a

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 8	
Pregunta	Respuesta
1	a
2	b
3	b
4	b
5	a
6	c
7	a
8	b
9	a
10	c

Ir a la
autoevaluación



5. Referencias bibliográficas

- American Marketing Association (AMA, 1960), *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, Chicago
- Benghozi, Pierre-Jean (2011): *Économie numérique et industries de contenu: un nouveau paradigme pour les réseaux*. Hermès, 59. París: CNRS.
- Blatterg, R.C., Neslin, S. (1990), *Sales promotion: Concepts, Methods and Strategies*, Prentice Hall
- Bolter, Jay David y GRUSIN, Richard (2000): *Remediation. Understanding New Media*. Cambridge: MIT Press.
- Borrat, H. (2006), *Periódicos de calidad: primeras propuestas para una lectura crítica*, en *Lecciones del Portal de la Comunicación*, Institut de la Comunicació de UAB, Barcelona, www.portalcomunicacion.com
- Boyd, Danah M. y Ellison, Nicole B. (2007), *Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship*. *Journal of Computer-Mediated Communication* vol. 13(1), pp. 210-230.
- Burke, P. (2000), *Historia social del conocimiento*, Paidós, Barcelona
- Bustamante, E., Zallo, R., coord. (1988), *Las industrias culturales en España*, Akal, Madrid
- Campos Freire, Francisco (2007), *Los principales grupos mundiales de medios de comunicación siguen siendo negocios de familia*, Zer, pp. 141-166, UPV, Bilbao
- (2008): *Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales*. *Revista Latina de Comunicación Social*, núm. 63, pp. 287-293, La Laguna (Tenerife). DOI: 10.4185/RLCS-63-2008-767-287-293. Disponible en: http://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008/23_34_Santiago_Francisco_Campos.html

(2011): *El nuevo escenario mediático*. Zamora-Salamanca: Comunicación Social.

(2015), *Adaptación de los medios tradicionales a la innovación de los metamedios*, En *El Profesional de la Información*, edición de julio.

Campos-Freire, F., Yaguache, J., & Ulloa, N. (2017). Tendencias de la industria de los medios de América del Sur en la transición digital. Revista de Comunicación, 16(2), 33-59. Recuperado a partir de <https://revistadecomunicacion.com/article/view/986>

Caro, F.J. (2006), *Gestión de Empresas Informativas*, McGraw Hill, Madrid

Carrasco, Inmaculada; Castaño, María Soledad (2008), *El emprendedor scumpeteriano y el contexto social*, ICE, noviembre-diciembre, núm. 845.

Carrión Maroto, J. (2007), *Organizaciones idiomas vs. organizaciones inteligentes*, Pearson, Madrid

Castells, Manuel, (1996), La era de la información. Economía, sociedad y cultura, vol 1, Alianza Editorial, Madrid

(2008), *Comunicación, poder y contrapoder en la sociedad en red*, Telos, núm. 74, pp. 12-23, Madrid

Celaya, Javier et al (2014): *Nuevos modelos de negocio en la era digital*. Un estudio elaborado por Dosdoce.com para CEDRO con motivo del lanzamiento de la plataforma Conlicencia.com. Disponible en: www.dosdoce.com

Christensen, Clayton M. (2014): Disruptive Innovation. In: Soegaard, Mads and Dam, Rikke Friis (eds.). *The Encyclopedia of Human-Computer Interaction, 2nd Ed.* Aarhus, Denmark: The Interaction Design Foundation. Available online at https://www.interaction-design.org/encyclopedia/disruptive_innovation.html

Costa, J. (2004), *La imagen de marca. Un fenómeno social*, Paidós, Barcelona

Crespo de Lara, P. (1995), La empresa periodística en vivo: del autoritarismo a la democracia, Ariel, Barcelona

- Cuervo García, A. (2004), *Introducción a la Administración de Empresas*, Thomson, Madrid, quinta edición
- (2004), *Introducción a la Administración de Empresas*, Thomson, Madrid, quinta edición
- Davenport, T. H., Beck, J.C. (2002), *La economía de la atención*, Paidós, Barcelona
- Davenport, Thomas H. y BECK, John C. (2002): *La economía de la atención: el nuevo valor de los negocios*. Barcelona: Paidós.
- De Bono, Edward (2010), *Más allá de la competencia*, Barcelona: Paidós.
- Díaz de Castro, J., Redondo López, C. (1996), *Administración de empresas*, Pirámide, Madrid
- Díaz Nosty, B., coord. (2007), *Medios de comunicación Tendencias 07. El escenario iberoamericano*, Fundación Telefónica, Ariel, Barcelona
- Digital Future (2014): *The 2014 Digital Future Report. Surveying The Digital Future. Year Twelve*. Annenberg School Center for the Digital Future, University of Southern California.
- Drucker, Peter (1954), *The Practice of Management*, Harper Business
- (1989), *El nuevo perfil del director ejecutivo*, Harvard-Deusto Business Review, 2º trimestre, págs. 3-14.
- Ellison, Nicole y Boyd, Danah (2013), *Sociality through Social Network Sites*. En Dutton, William H. (ed.): *The Oxford Handbook of Internet Studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Goyanes, Manuel (2013): *Estrategias y modelos de negocio: Aclaración de conceptos y terminología de la prensa en Internet. Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, vol. 1, pp. 419-431.
- Granda Revilla, G., Camisón, C., drs. (2006), *El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible*, Forética-Cinca, Madrid.
- Harvard Business Esentials (2006), *Cómo crear una empresa exitosa*, Deusto, Barcelona.

Lavine, J.M., Wackman, D.B. (1992), *Gestión de empresas informativas*, Rialp, Madrid.

Lévy, P. (2007), Cibercultura. La cultura de La sociedad digital, Anthropos, Barcelona

Lin, Nan (2001): *Social Capital: a theory of social structure and action*. Cambridge: University Press.

López García, Xosé (2010): *La metamorfosis del periodismo. Historia de lo que permanece y de lo que cambia en el ciberperiodismo del tercer milenio*. Salamanca: Comunicación Social.

López-Amo, A. (2005), *Guía para crear tu empresa*, Espasa-Calpe, Madrid, sexta edición.

Mancinas-Chávez, Rosalba; Nogales-Bocio, Antonia-Isabel; Yaguache-Quichimbo, Jenny-Jovita (2019). *Estructuras de propiedad: los dueños de la información digital*. En: Romero-Rodríguez, Luis-Miguel; Rivera-Rogel, Diana-Elizabeth. La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y prospectivas. Perú: Pearson, pp. 219-323. ISBN: 978 607 3248594.

Manovich, Lev (2005): *El lenguaje de los nuevos medios de comunicación: la imagen en la era digital*. Barcelona: Paidós.

(2013), *Software Takes Command (International Texts in Critical Media Aesthetics)*. Nueva York: Bloomsbury.

Martínez, V.A. (2002), *El marketing aplicado a la empresa editorial*, proyecto de investigación, Universidad de Coruña.

Mattelart, A. (2007), *Historia de la sociedad de la información*, Paidós, Barcelona

Medina Laverón, M. (2005), Estructura y gestión de empresas audiovisuales, Eunsa, Pamplona.

Miguel de Bustos, J. C. (1993): *Los grupos multimedia. Estructuras y estrategias en los medios europeos*, Bosch, Barcelona.

- Miguel de Bustos, J.C. (2007), *Cambios institucionales en las industrias culturales. Hacia una economía directa o reticular*, Portal de la Comunicación del Incom-UAB, abril, Barcelona.
- Mintzberg, H. (1983), *La naturaleza del trabajo directivo*, Ariel, Barcelona.
- (1984), *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- (1991), *Mintzberg y la dirección*, Diaz Santos, Madrid.
- Mintzberg, H., Heyden, L. (2007), *Revisando el concepto de organización*, HBD, octubre, Bilbao.
- Mondy, W. (2000), *Diseño del puesto de trabajo*, Revista Capital Humano, núm. 138, Madrid.
- Montero Rodríguez, F. (2005), *Marketing de periódicos y revistas*, Pirámide, Madrid
- Morenodávila Hernández, J. (2007), *Empresa y mercado de la información*, Escuela Superior de Comunicación de Granada.
- Negroponte, N. (1995), *Ser digital*, Atlántida, Buenos Aires.
- Newstrom, J.W. (2007), *Dirección. Gestión para lograr resultados*, McGraw Hill, México, novena edición.
- Nieto, A., Iglesias, F. (2000), *La empresa informativa*, Ariel, Barcelona, 2^a ed.
- Noguera Vivo, José Manuel (2012): *Redes y Periodismo*. Barcelona: UOC.
- (2014): *Economía de la participación*. Madrid: Fundación EOI.
- OMPI (2003), Guide on surveying the economic contribution of the copyright-based industries, Ginebra.
- Osterwalder, Alexander (2004): *The Business Model Ontology – a proposition in a design science approach*. Lausanne: University of Lausanne (tesis doctoral).
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves y Tucci, Christopher L. (2005): *Clarifying Business Models: origins, present, and future of the concept*. *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 16, pp. 1-25.

- Pasquali, A. (2007), *Comprender la comunicación*, Gedisa, Barcelona.
- Picard, Robert G. (2014): *Twilight or New Dawn of Journalism. Evidence from the changing news ecosystem*. *Journalism Studies*, 15 (5), pp. 500-510.
- Piñuel Raigada, J.L. (1997), *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Editorial Síntesis, Madrid.
- Población, J. I. y García-Alonso, P. (1997), *Organización y gestión de la empresa informativa*, CIE, Madrid.
- Pol, H. (2007), *Key role of cultural and creative industries in the economy*, UNESCO Institute for Statistics, Canadá.
- Poncier, Anthony (2011): *Les réseaux sociaux d'entreprise*. París: Diateino.
- Ponti, F. (2009), *La empresa creativa. Metodología para la innovación en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica
- Porter, M. (1980, 1989), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, Nueva York
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY the Free Press, Nueva York
- (2002), *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Cecsa, 29 reimpresión, Madrid
- Prado, Emili (2008): *Retos de la convergencia digital para la televisión*. Barcelona,
- Quaderns del CAC, vol. 31-32, julio 2008 - junio 2009, pp. 33-45.
- Report Reuters Digital (2014): *News Report 2014 Tracking the Future of News*. Reuters Institute Digital, Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Richeri, G. (1994), La transición de la televisión. Análisis del audiovisual como empresa de comunicación, Bosch, Barcelona
- Ries, A., Ries, L. (2000), *Las 22 leyes inmutables de la marca*, McGraw Hill, México

- Salaverría, Ramón (2005), Cibermedios. El impacto de Internet en los medios de comunicación en España, Comunicación Social, Sevilla
- (2015), *Los labs como fórmula de innovación en los medios*. En *El Profesional de la Información*, edición de julio, DOI: 10.3145/epi.2015.jul.06
- Sánchez-Tabernero, A. (2000), *Dirección estratégica de empresas de comunicación*, Cátedra, Madrid
- Sánchez-Tabernero, A. (2008), Los contenidos de los medios de comunicación. Calidad, rentabilidad y competencia, Deusto, Barcelona
- Santesmases Mestre, M. (2000), *Marketing. Conceptos y estrategias*, Pirámide, Madrid, 4^a edición
- Schlesinger, Ph. (2008), *El debate sobre las industrias creativas y el papel de la investigación académica*, Congreso Internacional Fundacional AE-IC, Santiago de Compostela
- Schmidt, Eric y Cohen, Jared (2014): *The New Digital Age. Reshaping the future of people, nations and business*. New York: Alfred K. Knopf.
- Schumpeter, Josep A. (1943). *Capitalism, socialism and democracy*. Londres: Routledge. Edic. en español (1984), Ed. Folio, Barcelona
- Scolari, Carlos Alberto (2008): *Hipermediaciones. Elementos para una teoría de la Comunicación Digital Interactiva*. Barcelona: Gedisa.
- Simon, Herbert A. (1996), *Las ciencias de lo artificial*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Stanton, W.J. (1969), *Fundamentos de marketing*, Ediciones del Castillo, Madrid
- Suárez Suárez, A.S. (2003), *Curso de economía de la empresa*, Pirámide, Madrid.
- Suing, R., Ortiz, L., Yaguache, J. (2016). La Supercom de Ecuador y el ejercicio del derecho a la comunicación. De los medios y la comunicación de las organizaciones a las redes de valor. En: Rúas, J., Martínez, V., Rodríguez, M., Puentes, I., Yaguache, J. (ed. lit.), Sánchez, E. (ed. lit.), 2016, ISBN 978-9942-25-054-4, págs. 96-107.

- Suing, A. Ordoñez, K. Yaguache, J. (2018). Los condicionantes en el desarrollo de una buena praxis periodística en Ecuador: estudio de los factores de influencia según los profesionales ecuatorianos. *Comhumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 9(1), 28-40.
- Tapscott, Don y Williams, Anthony D. (2007), *Wikinomics: la nueva economía de las multitudes inteligentes*. Barcelona, Paidós.
- Timoteo Álvarez, J. (2005), *Gestión del poder diluido. La construcción de la sociedad mediática 1989-2004*, Pearson, Madrid.
- (2005), *La construcción de la sociedad mediática (1989-2004). Gestión del poder diluido*, Pearson, Madrid.
- Uriel Jiménez, E. (2006), *El valor económico de la cultura*, Ministerio de Cultura de España, Madrid.
- Vogel, H.L. (2004), *La industria de la cultura y el ocio. Un análisis económico*, Fundación Autor, Madrid.
- WAN (2014): *World Trends Database*. Asociación Mundial de Diarios, WAN-IFRA. Disponible en: www.wan-ifra.org.
- Webster, F.E. (1971), *Marketing Communication*, Ronald Press, Nueva York.
- WNMN (2014): *World News Media Network*. Disponible en: www.wnmn.org
- Wolton, D. (2006), Salvemos la comunicación. Aldea global y cultura. Una defensa de los ideales democráticos y la cohabitación mundial, Gedisa, Barcelona.
- Yaguache Quichimbo, Jenny Jovita (2015), *Modelos y estrategias de gestión de las empresas de prensa ecuatoriana. Casos de estudio: El Universo de Guayaquil, La Hora de Quito, El Diario de Portoviejo y Centinela de Loja*. Universidad de Santiago de Compostela (España), tesis doctoral.
- Yaguache, J., González, V. (2020). *The business model of the company film in Ecuador*, 2020 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), 2020, pp. 1-5, doi: 10.23919/CISTI49556.2020.9140853.

Yaguache J.J., Yaguana H., Suing A. (2017) A Communication Law Feared and Discussed by the Press: The Case of Ecuador. In: Freire F., Rúas Araújo X., Martínez Fernández V., García X. (eds) Media and Metamedia Management. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol. 503. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-46068-0_17

Yaguache, J., Rivera-Rogel, D., Campos, F., (2016). Estrategias de las empresas periodísticas de Ecuador en el contexto de la crisis global de la prensa Opción, vol. 32, núm. 12, 2016, pp. 941-963 Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31048903045>

Zallo, R. (1988), *Economía de la comunicación y la cultura*, Akal, Madrid

(1992), *El mercado de la cultura. Estructura económica y política de la comunicación*, Tercera Prensa, Donostia.

(2007), *La economía de la cultura como objeto de estudio*, Zer, núm. 22, UPV, Bilbao.

(2008), *Economía y políticas de comunicación y cultura en la década: temáticas y tendencias*, Congreso Internacional Fundacional AE-IC, Santiago de Compostela.



6. Anexos

Anexo 1. Definición de los principales productos periodísticos impresos y digitales

A continuación, exponemos la definición de los principales productos periodísticos impresos y digitales:

- Publicación periódica: Comunicación impresa puesta a disposición del público a intervalos de tiempo, bajo el mismo título, en serie continua, con fecha y numeración correlativas. También tendrán esa misma consideración aquellas publicaciones que se difundan en soporte magnético o mediante tratamiento electrónico o informático.
- Publicación única periódica: Aquellas publicaciones de periodicidad diaria que sean editadas por empresas que pertenezcan a un mismo grupo (dominante, dependiente o multigrupo), de acuerdo con la normativa mercantil y en las que coincidan además los siguientes requisitos: cabecera, anagrama (aceptándose la descripción diferenciada del ámbito geográfico de distribución o de cualquier otro subtítulo que singularice una edición), director, numeración, línea editorial y tarifa publicitaria conjunta. En esta categoría puede incluirse el diario *La Hora* y sus múltiples ediciones.
- Título: Término utilizado para designar una publicación impresa que constituye un todo único y que aparece en todos sus números y ejemplares.
- Número: Cada una de las publicaciones del mismo título y de una serie cronológica que se edita en una fecha determinada y lleva impresa la misma cifra numérica en todos los ejemplares. Corresponden al mismo número de una publicación, por tanto, todas las ediciones son puestas a disposición del público en la misma fecha.

- Número extraordinario: Es aquel que, por su contenido, formato, impresión, número de páginas, fecha de edición o sistema de distribución es distinto a los demás de la serie.
- Edición: Conjunto de ejemplares impresos a partir de los mismos originales y que llevan el mismo número, fecha e identificación. Las distintas ediciones de un mismo número pueden hacer referencia a la hora de salida (mañana, tarde, última, etc.), al día (dominical, de los lunes, etc.), al idioma o al ámbito geográfico al que van destinadas.
- Edición extraordinaria: Es el conjunto de ejemplares de un número que difiere sustancialmente, en contenido, de la edición normal del mismo número. Igual consideración tendrán aquellas ediciones que, en relación con la hora de salida, no incluyan la totalidad de la publicidad insertada en el número principal.
- Ejemplar: Conjunto completo de una publicación correspondiente a un número y edición concretos; incluye el cuaderno principal con o sin los suplementos y encartes que se editen con dicho número y edición.
- Diario: Es la publicación que se edita con el mismo título cuatro o más días por semana.
- Diario de información general: Es aquella publicación diaria con un contenido informativo o de opinión heterogéneo y de actualidad que va dirigida a un público lector determinado.
- Diario de información especializada: Es aquella publicación diaria de características técnicas iguales a la anterior clasificación, pero cuyo contenido editorial otorga habitualmente prioridad a materias o temas especializados (deportes, economía, etc.) y va dirigida a un público lector determinado.
- Semanario: Es la publicación que se edita una vez por semana.
- Quincenal: Es la publicación que se edita cada quincena. También tiene esta consideración la publicación que se edita dos o tres veces al mes.
- Mensual: Es la publicación que se edita cada mes.

- Precio básico de cubierta: Precio básico de venta al público de un ejemplar, establecido por el editor de la publicación, que figura en la cabecera de los ejemplares y que constituyen más del 50% de la difusión de pago. En el caso de venta o entrega conjunta de diarios con cualquier otra publicación periódica, bajo la modalidad de suplemento, se entenderá como precio básico de cubierta, el que abone el comprador por la entrega de ambas publicaciones. En este supuesto el ingreso neto del editor del diario objeto de control, deberá cubrir el 50% mínimo reglamentario del precio de venta al público de cada publicación.
- Tarifa de suscripción: Precio de venta de la publicación, incluidos impuestos, establecido por el Editor para el suministro de un ejemplar de todos los números que aparezcan durante un periodo de tiempo determinado.
- Difusión: Cifra total de ejemplares adquiridos a través de los distintos canales de venta o enviados a receptores identificables.
- Difusión pagada: Cifra total de ejemplares vendidos, por los que el editor ha ingresado como mínimo el 50% del precio básico de cubierta establecido, excluidos los impuestos.
- Difusión combinada: Cifra total de ejemplares en la que al menos un 20% de la difusión total está pagada.
- Difusión gratuita: Es aquella que se difunde sin que se requiera un pago de la misma.
- Tirada útil: Cifra total de ejemplares del mismo número de una publicación salidos del proceso de producción en condiciones de ser difundidos. En ningún caso incluye ejemplares incompletos o defectuosos.
- Suscripción: Ejemplares enviados por el editor, por medios propios o contratados, con continuidad, a destinatario identificable y que se pagan al precio establecido para el periodo contratado. Se entenderá que hay continuidad en la suscripción cuando esta se realice por un periodo de tiempo no inferior a un mes. La frecuencia mínima de envío, para que puedan computar como difusión, es de una vez a la semana.

- Suscripción individual: La contratada para un ejemplar por número y que corresponde a un pago del destinatario. Suscripciones discontinuas: para las suscripciones individuales en las que la frecuencia no se corresponda con periodicidad diaria.
- Suscripción colectiva y de patrocinio: La contratada a razón de dos o más ejemplares por número y que se remite a destinatarios distintos de quien ha efectuado el pago.
- Suscripciones discontinuas: Para las suscripciones colectivas en las que la frecuencia no se corresponda con periodicidad diaria.
- Venta al número. Ejemplares vendidos a través de los canales ordinarios de distribución de prensa, en los términos y condiciones usuales en el mercado y autorizando a los intermediarios la devolución de los invendidos para su abono. Se incluyen también en este apartado los ejemplares sueltos adquiridos directamente por el público en locales del editor.
- Venta en bloque: Ejemplares vendidos a personas físicas, empresas o entidades no profesionales de la distribución de prensa y que son redistribuidos por estas por un procedimiento definido, estable, verificable y que garantice la entrega a los destinatarios finales.
- Publicación digital de difusión de pago: Es aquella que teniendo establecido un precio de venta de cabecera por copia y/o una tarifa de suscripción es suministrada contra el pago de dicha cantidad.
 - Publicación digital de difusión combinada: Se considera publicación digital de difusión combinada aquella en la que al menos un 20% de la difusión total está pagada.
- Publicación digital de difusión gratuita: Es aquella en la que al menos el 80% de sus copias se envían sin que se requiera un pago de las mismas.
- Película cinematográfica: Toda obra audiovisual, fijada en cualquier medio o soporte, en cuya elaboración quede definida la labor de creación, producción, montaje y posproducción y que esté destinada, en primer término, a su explotación comercial en salas de cine. Quedan excluidas de esta definición las meras reproducciones de acontecimientos o representaciones de cualquier índole.

- Largometraje: La película cinematográfica que tenga una duración de sesenta minutos o superior, así como la que con una duración superior a cuarenta y cinco minutos sea producida en soporte de formato 70 mm., con un mínimo de 8 perforaciones por imagen.
- Cortometraje: La película cinematográfica que tenga una duración inferior a sesenta minutos, excepto las de formato de 70 mm. que se contemplan en la letra anterior.
- Película para televisión: La obra audiovisual unitaria de ficción con características creativas similares a las de las películas cinematográficas, cuya duración sea superior a 60 minutos, tenga desenlace final y con la singularidad de que su explotación comercial esté destinada a su emisión o radiodifusión por operadores de televisión y no incluya, en primer término, la exhibición en salas de cine.
- Serie de televisión: La obra audiovisual formada por un conjunto de episodios de ficción, animación o documental con o sin título genérico común, destinada a ser emitida o radiodifundida por operadores de televisión de forma sucesiva y continuada, pudiendo cada episodio corresponder a una unidad narrativa o tener continuación en el episodio siguiente.
- Piloto de serie de animación: La obra audiovisual de animación que marca las características y estilo que habrá de tener una serie y permite al productor la financiación y promoción de la misma.
- Miniserie de televisión: Aquellas películas para televisión que por razón de su duración pueden ser objeto de emisión dividida en dos partes y que, cuando tenga lugar su emisión en estas condiciones, la duración conjunta de estas películas no supere los 200 minutos.
- Prestador de servicio de comunicación audiovisual: La persona física o jurídica que tiene control efectivo, es decir, la dirección editorial sobre la selección de los programas y contenidos y su organización en un canal o en un catálogo de programas. También el arrendatario de una licencia de comunicación audiovisual tiene la consideración de prestador de este mismo servicio.

- Servicios de comunicación audiovisual: Cuando cuya responsabilidad editorial corresponde a un prestador del servicio y su principal finalidad es proporcionar, a través de redes de comunicaciones electrónicas, programas y contenidos con objeto de informar, entretenir o educar al público en general, así como emitir comunicaciones comerciales.
- Modalidades del servicio de comunicación audiovisual de TV: a) El que se presta para el visionado simultáneo de programas sobre la base de un horario de programación; b) el que se presta para el visionado de programas y contenidos en el momento elegido por el espectador y a su propia petición sobre la base de un catálogo de programas seleccionado por el prestador del servicio de comunicación; c) el de movilidad o *televisión en movilidad* que se presta para el visionado de programas y contenidos en un dispositivo móvil.
- Servicio de comunicación audiovisual radiofónica: a) El que se presta para la audición simultánea de programas y contenidos sobre la base de un horario de programación; b) los servicios de comunicación audiovisual radiofónica, a petición, que se prestan para la audición de programas y contenidos en el momento elegido por el oyente y a su propia petición sobre la base de un catálogo de programas seleccionado por el prestador del servicio de comunicación; c) el servicio de comunicación audiovisual radiofónica en movilidad o *radio en movilidad*, que se presta para la audición de programas y contenidos en un dispositivo móvil.
- Cobertura y características del servicio audiovisual: Puede ser de cobertura nacional y local, de recepción libre, codificada y de pago.
- Programa de televisión: Conjunto de imágenes en movimiento, con o sin sonido, que constituye un elemento unitario dentro del horario de programación de un canal o de un catálogo de programas. Son programas de televisión: los largometrajes, las manifestaciones deportivas, las series, los documentales, los programas infantiles y las obras de teatro originales, así como las retransmisiones en directo de eventos culturales o de cualquier otro tipo.

- Programa de radio: Conjunto de contenidos sonoros que forma un elemento unitario dentro del horario de programación de un canal o un catálogo de programas.
- Canal múltiple o múltiplex: Señal compuesta para transmitir un canal o frecuencia radioeléctrica y que al utilizar la tecnología digital permite la incorporación de las señales correspondientes a varios canales de televisión y radio y de las señales correspondientes a varios servicios asociados y a servicios de comunicaciones electrónicas.
- Canal: Conjunto de programas de televisión o de radio organizados dentro de un horario de programación que no puede ser alterado por el público.
- Canal de televenta: Canal de radio o televisión que emite exclusivamente contenidos de venta directa organizados en programas con una duración mínima ininterrumpida de 15 minutos.
- Cadena radiofónica: Conjunto de emisiones simultáneas de radio organizadas dentro de un horario de programación que no puede ser alterado por el público.
- Catálogo de programas: Conjunto de programas puestos a disposición de público que elige el programa y el momento de su visión o su audición.
- Productor independiente: Es la persona física o jurídica que asume la iniciativa, la coordinación y el riesgo económico de la producción de contenidos audiovisuales. El productor independiente es la persona física o jurídica que produce esos contenidos, por iniciativa propia o por encargo; y, a cambio de contraprestación, los pone a disposición de un prestador de servicio de comunicación audiovisual con el que no está vinculado de forma estable en una estrategia empresarial común.
- Productor de obras audiovisuales para televisión: Persona natural o jurídica que tiene la iniciativa y asume la responsabilidad de la creación de una obra audiovisual que no esté destinada a ser exhibida en salas cinematográficas, incluyendo las retransmisiones en vivo de acontecimientos que en su origen sean producidas con

técnicas de televisión y sean susceptibles de exhibición en salas cinematográficas.

- Producción propia: Cuando se produce íntegramente con los elementos que posee la empresa de TV (producción propia interna) o aquellos programas en los que el propio canal financia o aporta por lo menos el cincuenta por ciento de recursos propios (producción propia externa).
- Coproducciones: Cuando las aportaciones (que pueden ser económicas, culturales y artísticas) son entre varias empresas (que pueden ser minoritarias, a partes iguales, o, mayoritarias de unas con respecto a otras).
- Producciones asociadas: Cuando se realiza una producción por encargo de una cadena, en la que esta aporta un productor-delegado y asume la titularidad jurídica del producto y sus derivados. La productora ejerce producción ejecutiva y realización.
- Producción ajena: Cuando es realizada por una productora que vende el producto a la cadena de televisión por un precio, un tiempo, un número de pasos y unos derechos estipulados.

Anexo 2. Modelo de negocio Business Canvas

[https://utpl-my.sharepoint.com/:b/g/personal/jjyaguache_utpl_edu_ec/
EUibDzxTh-tGIXIxV1tt-CoBINze24eqUxV9wqHVDuuDPg?e=LyYpOf](https://utpl-my.sharepoint.com/:b/g/personal/jjyaguache_utpl_edu_ec/EUiibDzxTh-tGIXIxV1tt-CoBINze24eqUxV9wqHVDuuDPg?e=LyYpOf)