

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ECONOMÍA**



**MEMORIA LABORAL  
(PETAENG)**

**“SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DEL SISTEMA DE  
INFORMACIÓN ESTATAL: CASO PERIÓDICO CAMBIO”**

**POSTULANTE : YANNET IRENE FLORES CALLISAYA  
TUTOR : LIC. LUIS SUCUJAYO CHAVEZ**

**La Paz, agosto de 2014**

## **DEDICATORIA**

A mí amado hijo Joel, quien es el motor de mi vida  
Quien inspira mi camino dándome fuerzas,  
valor y mucho amor, quien sin importar los resultados, me mira como  
un ser especial capaz de lograrlo todo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por las bendiciones que siempre nos da.

A míamada familia por todo el amor y apoyo.

Al Lic. Luis Sucujayo quien me guió con mucha paciencia.

Al Lic. Roberto Ticona y al Lic. Alberto Bonadona por la oportunidad que nos están brindando para culminar una meta tan ansiada.

Muchas pero muchísimas gracias...

## **RESUMEN**

Creado como un periódico estatal de circulación nacional, constituyéndose en el medio oficial como un referente objetivo del acontecer político, económico, cultural, social y deportivo del país.

Se ha posesionado el periódico Cambio como un medio de comunicación disponible y accesible a toda la población con un alcance nacional y con perspectivas de llegar no solamente a las capitales de departamento, sino de las ciudades intermedias y provincias.

A cinco años de su creación, el periódico CAMBIO encaró un proceso de modernización permanente, así como la formulación de iniciativas que promuevan un diario que recoge las diferentes realidades del país y que refleja la gestión gubernamental de forma íntegra.

El periódico CAMBIO ha instalado una nueva infraestructura acorde a sus crecientes requerimientos.

El periódico ha modificado la estructura de la producción noticiosa para ofrecer más información a todo el público.

El periódico CAMBIO es uno de los medios que mayor trabajo ha realizado por la lucha de los derechos humanos y contra la trata y tráfico de personas, el racismo y toda forma de discriminación.

Entre los productos del periódico que acompañan la gestión gubernamental, están diversas separatas especiales que se elaboran de acuerdo con fechas emblemáticas del calendario y necesidades informativas del Estado Plurinacional.

Si bien el Periódico CAMBIO no fue creado con fines lucrativos, la característica del nuevo Estado demanda la reestructuración en entidades que están involucradas en facilitar, gestionar y establecer las condiciones favorables para el ejercicio de los derechos de los y las bolivianas. En este entendido, se crea un medio que determina el principio de la toma de decisiones para consolidar una entidad plena de eficiencia y sobre todo caracterizado por la transparencia en la gestión institucional.

El periódico Cambio se distribuye a nivel nacional, en 8 ciudades capitales y 7 provincias, se trabaja con personal calificado que está compuesto por tres áreas fundamentales, Redacción que genera la edición diaria con la elaboración de las notas periodísticas, el área de Administración encargada de todos los procesos administrativo - contables y por último el área comercial quienes generan la mayor cantidad de ingresos por la captación de publicidad, suscripciones y ventas local y al interior del país.

Hasta el año 2012, el periódico Cambio presentaba ingresos deficitarios, a raíz de una nueva estrategia en el área comercial, debido a que los costos de producción que implican su sostenibilidad son muy altos, específicamente por el elevado costo que implica el pago por la impresión de las ediciones diarias del periódico, es decir por la ausencia de rotativa propia y/o la terciarización del servicio de impresión del periódico.

En la actualidad se está licitando la compra de una rotativa que favorecerá la producción del periódico y generará la contratación de mano de obra especializada, debido a que el periódico es una Unidad dependiente autosostenible, cuyo costo de producción comprende más del 50% de su presupuesto anual, podría consolidarse en una institución eficiente con esta implementación.

## Contenido

RESUMEN	4
ÍNDICE DE CUADROS	9
ORGANIGRAMAS	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS	11
CAPÍTULO I	12
SECCIÓN REFERENCIAL METODOLÓGICA	12
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	13
1.2 DELIMITACIÓN DEL TEMA.	16
1.2.1 <i>Delimitación Temporal.</i>	16
1.2.2 <i>Delimitación Espacial.</i>	16
1.3 DELIMITACIÓN DE CATEGORÍAS Y VARIABLES ECONÓMICAS.	16
1.3.1 <i>Delimitación de categorías.</i>	16
1.3.2 <i>Variable dependiente.</i>	16
1.3.3 <i>Variables independientes.</i>	17
1.4 IDENTIFICACIÓN DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA.	17
1.5 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.	18
1.5.1 <i>Objetivo General.</i>	18
1.5.2 <i>Objetivos Específicos.</i>	18
1.6 METODOLOGÍA.	18
1.7 MARCO TEÓRICO	19
1.7.1 <i>Mercado</i>	19
1.7.2 <i>Tipos de mercado</i>	19
1.7.3 <i>Mercado y competencia perfecta</i>	20
1.7.4 <i>Mercados de competencia imperfecta</i>	33
1.7.5 <i>Denominaciones y tipos de mercado</i>	34
1.7.6 <i>El mercado desde el marketing</i>	37
1.7.7 <i>La empresa</i>	38
1.8 Rentabilidad de la empresa	39
1.9 Riesgos	39

<b>1.10 MARCO CONCEPTUAL</b> -----	<b>42</b>
<b>1.11 SECCIÓN NORMATIVA</b> -----	<b>46</b>
<b>1.11.1 Principales leyes</b> -----	<b>46</b>
<b>1.11.2 Decreto supremo N° 1097</b> -----	<b>48</b>
<b>1.11.3 Decreto supremo N° 0793</b> -----	<b>50</b>
<b>CAPÍTULO II</b> -----	<b>52</b>
<b>SECCIÓN DIAGNÓSTICA Y/O PROPOSITIVA</b> -----	<b>52</b>
<b>2.1 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL PERIÓDICO CAMBIO</b> -----	<b>53</b>
<b>2.1.1 Logros alcanzados gestión 2013</b> -----	<b>53</b>
<b>2.1.2 Misión</b> -----	<b>55</b>
<b>2.1.3 Visión</b> -----	<b>55</b>
<b>2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> -----	<b>56</b>
<b>2.3 CARACTERÍSTICAS SECUNDARIAS</b> -----	<b>63</b>
<b>CAPÍTULO III</b> -----	<b>65</b>
<b>SECCIÓN PROPOSITIVA Y/O EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b> -----	<b>65</b>
<b>3.1 VENTAS A NIVEL LOCAL Y AGENCIAS DEL INTERIOR</b> -----	<b>66</b>
<b>3.2 TIRAJE Y DEVOLUCIONES</b> -----	<b>73</b>
<b>3.3 NIVELES DE INGRESOS GENERADOS</b> -----	<b>75</b>
<b>3.4 GASTOS EJECUTADOS</b> -----	<b>80</b>
<b>3.5 ESTADO DE CUENTAS POR COBRAR</b> -----	<b>83</b>
<b>3.6 ANÁLISIS FINANCIERO</b> -----	<b>84</b>
<b>3.7 RENTABILIDAD DEL PERIODICO.</b> -----	<b>86</b>
<b>3.8 ESTIMACION DE INGRESOS FUTUROS</b> -----	<b>88</b>
<b>3.9 ANÁLISIS DE FODA</b> -----	<b>91</b>
<b>3.9.1 Fortalezas</b> -----	<b>91</b>
<b>3.9.2 Debilidades</b> -----	<b>91</b>
<b>3.9.3 Oportunidades</b> -----	<b>92</b>
<b>3.9.4 Amenazas</b> -----	<b>92</b>
<b>3.9.5 Cruce de variables</b> -----	<b>93</b>

<b>3.10 Acciones pertinentes</b> .....	<b>94</b>
<b>3.10.1    <i>Tecnificación - rotativa para el periódico cambio</i></b> .....	<b>94</b>
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>96</b>
<b>SECCIÓN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>96</b>
<b><i>CONCLUSIONES</i></b> .....	<b>97</b>
<b><i>RECOMENDACIONES</i></b> .....	<b>98</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b> .....	<b>100</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>101</b>



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO N° 1 PERSONAL DEL PERIÓDICO CAMBIO.....</b>	<b>62</b>
<b>CUADRO N° 2 TIRAJE Y DEVOLUCIONES .....</b>	<b>73</b>
<b>CUADRO N°3PRINCIPALES INSTITUCIONES QUE SOLICITAN PUB.....</b>	<b>79</b>
<b>CUADRO N° 4GASTOS GENERADOS 2009 – 2013 .....</b>	<b>80</b>
<b>CUADRO N° 5INGRESOS Y GASTOS GENERADOS 2009 – 2013 .....</b>	<b>82</b>
<b>CUADRO N° 6 ESTADO DE CUENTAS POR COBRAR 2009 – 2013 .....</b>	<b>83</b>
<b>CUADRO N° 7 FLUJOS DE CAJA 2009 – 2013 .....</b>	<b>87</b>
<b>CUADRO N° 8 PROYECCIÓN DE INGRESOS 2014 – 2018 .....</b>	<b>89</b>
<b>CUADRO N° 9 FLUJO DE CAJA TASA DE CRECIMIENTO DE INGRESOS .....</b>	<b>89</b>
<b>CUADRO N° 10 VALOR ACTUAL NETO .....</b>	<b>90</b>

**ORGANIGRAMAS**

**ORGANIGRAMA 1 PERIÓDICO CAMBIO .....56**  
**ORGANIGRAMA 2 ÁREA DE REDACCIÓN .....57**  
**ORGANIGRAMA 3 ÁREA DE ADMINISTRACIÓN .....58**  
**ORGANIGRAMA 4 ÁREA COMERCIAL .....60**

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1 INGRESOS .....</b>	<b>29</b>
<b>GRÁFICO 2 COSTOS TOTALES .....</b>	<b>30</b>
<b>GRÁFICO 3 COSTOS VARIABLES .....</b>	<b>30</b>
<b>GRÁFICO 4 COSTOS FIJOS .....</b>	<b>31</b>
<b>GRÁFICO 5 VENTA LOCAL – LA PAZ Y EL ALTO .....</b>	<b>66</b>
<b>GRÁFICO 6 VENTAS CIUDAD DE COCHABAMBA .....</b>	<b>67</b>
<b>GRÁFICO 7 VENTAS CIUDAD DE ORURO .....</b>	<b>68</b>
<b>GRÁFICO 8 VENTAS CIUDAD DE SANTA CRUZ .....</b>	<b>68</b>
<b>GRÁFICO 9 VENTAS CIUDADES DE SUCRE – TARIJA – COBIJA .....</b>	<b>69</b>
<b>GRÁFICO 10 VENTAS DE TUPIZA – GUAY – S ANA DE Y .- YUCUMO .....</b>	<b>70</b>
<b>GRÁFICO 11 VENTAS COROICO – COPACABANA – PATAC .....</b>	<b>71</b>
<b>GRÁFICO 12 VENTA DE LAS PRINCIPALES CIUDADES .....</b>	<b>72</b>
<b>GRÁFICO 13 VENTA PRINCIPALES LOCALIDADES.....</b>	<b>73</b>
<b>GRÁFICO 14 TIRAJE VS DEVOLUCIONES.....</b>	<b>74</b>
<b>GRÁFICO 15 INGRESOS PRODUCIDOS GESTIÓN 2010.....</b>	<b>75</b>
<b>GRÁFICO 16 INGRESOS PRODUCIDOS GESTIÓN 2011.....</b>	<b>76</b>
<b>GRÁFICO 17 INGRESOS PRODUCIDOS GESTIÓN 2012.....</b>	<b>77</b>
<b>GRÁFICO 18 INGRESOS PRODUCIDOS GESTIÓN 2013.....</b>	<b>78</b>
<b>GRÁFICO 19 GASTOS GENERADOS GESTIÓN 2009 – 2013 .....</b>	<b>81</b>
<b>GRÁFICO 20 INGRESOS VS GASTOS .....</b>	<b>82</b>
<b>GRÁFICO 21 RENTABILIDAD PERIÓDICO CAMBIO .....</b>	<b>86</b>

**CAPÍTULO I**

**SECCIÓN**

**REFERENCIAL**

**METODOLÓGICA**

## 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El Origen de la prensa tal como hoy se lo conoce, nació en Inglaterra. En la Edad Media los mercaderes de noticias redactaban los Avisos, también llamados folios a mano. Consistían en cuatro páginas escritas a mano, que no llevaban título, con la fecha y el nombre de la ciudad en que se redactaban. En el siglo XV, con la invención de la imprenta, dejaron de hacerse manuscritos y se imprimieron. Aparecieron otras publicaciones periódicas nuevas: los Ocasionales informaban de un hecho excepcional de forma eventual, cuando la ocasión lo requería. Los más famosos fueron los de Cristóbal Colón, contando el descubrimiento de América. Pronto comenzaron a ser publicados por los gobiernos, que los utilizaron como medio de propaganda.

En el siglo XVIII, el primer periódico diario nació en Inglaterra, fue el Daily Courant (1702). Los más importantes centros de circulación de periódicos fueron los cafés, donde la gente se reunía a leerlos y comentar las noticias. Con el desarrollo de la prensa tuvo lugar el nacimiento de la opinión pública.

Entre 1837 y 1750: consolidación de la prensa en España, con la aparición de los primeros periódicos, como El Diario de los Literatos.

Entre 1750 y 1770: época de madurez y especialización.

Desde 1770: momento de decadencia, desaparecen muchas publicaciones debido a los acontecimientos políticos y la situación exterior (Revolución Francesa).

Teniendo en cuenta que en esta época el 80 % de la población era analfabeta, los lectores de papeles periódicos eran una minoría. Hacia el final del siglo las empresas periodísticas introdujeron innovaciones técnicas

y mejoraron los métodos de recogida de noticias y los sistemas de distribución. A ello contribuyeron la mecanización de la imprenta, las mejoras en la fabricación del papel y la tinta, la extensión del ferrocarril.

Durante la Primera Guerra Mundial los periodistas colaboraron con el ejército y difundieron entre la población falsas historias heroicas, con el fin de mantener el entusiasmo de la retaguardia y fomentar el odio entre los contrincantes. La población europea descubrió el engaño al terminar la guerra y los lectores, conscientes de que habían sido manipulados, perdieron la confianza en los medios escritos.

Durante la Segunda Guerra Mundial también se utilizaron los medios de información- prensa y radio- con fines propagandísticos: Hitler recurrió a la llamada propaganda mecanicista, basada en la idea de que ante un determinado estímulo, las poblaciones iban a tener una misma respuesta.

Durante el periodo, todos los diarios de masas de estos países, estuvieron marcados por la propaganda: utilizaron técnicas, fórmulas y trucos de persuasión. Debido a la competencia de los nuevos medios como el cine, la radio y la televisión, se desarrolló el fotoperiodismo. Los periódicos incluyeron en sus páginas la imagen fotográfica que ya no era un mero adorno, sino un lenguaje alternativo. Los medios se utilizaron como válvulas de escape de la realidad circundante: ofrecían un 90% de entretenimiento y un 10 % de información amena y pretendían alejar al lector de sus problemas diarios.

El periodismo tras la segunda guerra mundial; los Estados vieron la necesidad de intervenir en el sector informativo. Los vencedores aprendieron de la guerra que los medios debían cumplir una función social de servicio público. Se desarrolló entonces la teoría de la responsabilidad social de los medios. Los Estados defienden la libertad de expresión y, al

mismo tiempo, establecen normas de control de los medios. Paralelamente, se convierten en dueño de diarios, emisoras de radio y cadenas de televisión públicas.

Las últimas tendencias de la prensa y el desarrollo de las nuevas tecnologías afecto a todos los medios de comunicación. La información se convierte en un fenómeno supranacional (por encima del ámbito de los gobiernos) y hay un claro predominio de las agencias y cadenas de televisión americanas. Cada vez cobra mayor importancia el mercado audiovisual, los medios, incluso los de élite incorporan cada vez más la imagen y el color; aparecen nuevos géneros visuales, como la infografía y, por contagio de televisión, se incluyen, hasta en los periódicos más serios, contenidos rosas<sup>1</sup>.

La prensa en Bolivia; los primeros periódicos aparecieron en 1825 por la llegada de la imprenta a La Paz y Sucre. Primero se publicaban boletines de información oficial o religiosa sin periodicidad fija. Las revueltas de 1930 y 1940 y los años 30 de desordenes civiles dificultaron la expansión de la prensa. Durante este tiempo El Comercio de La Paz y El Cruzado de Sucre se difundieron por todo el país. Hasta mediados del siglo XX no se podrá hablar de la existencia de una verdadera prensa nacional.

Los primeros periódicos de Bolivia:

El Diario se fundó en 1904, Periódico vespertino salió a las calles el martes 5 de abril de 1904. Su fundador fue José Carrasco Torrico, al cabo de unos años acabó siendo matutino. Este periódico se fortaleció hasta ser uno de los más importantes de Bolivia.

Última hora se fundó en 1939 en La Paz.

---

<sup>1</sup>GIAVEDONI, DARÍO. "LOS MEDIOS EN BOLIVIA: MAPA Y LEGISLACIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN". LA REVISTA DEL CCC [EN LÍNEA]. MAYO / DICIEMBRE 2010, N° 9/10

Presencia en 1947

Hoy y Jornada en la década de 1960 y la voz del pueblo en 1947<sup>2</sup>.

## **1.2 DELIMITACIÓN DEL TEMA.**

### **1.2.1 Delimitación Temporal.**

La investigación tomará en cuenta el periodo 2009- 2013, debido a que el periódico Cambio fue creado ese año, la información estadística con la que se puede contar se enmarca en ese periodo.

### **1.2.2 Delimitación Espacial.**

La investigación se enfocará en la ciudad de La Paz, aunque para fines de análisis global se considerará a todo el espacio geográfico de Bolivia, ya que el periódico CAMBIO llega a las principales ciudades capitales.

## **1.3 DELIMITACIÓN DE CATEGORÍAS Y VARIABLES ECONÓMICAS.**

### **1.3.1 Delimitación de categorías.**

Las categorías económicas son: ingresos, gastos, beneficios.

### **1.3.2 Variable dependiente.**

- Sostenibilidad financiera

---

<sup>2</sup>[HTTP://WWW.CENTROCULTURAL.COOP/REVISTA/ARTICULO/169](http://www.centrocultural.coop/revista/articulo/169)



### **1.3.3 Variables independientes.**

- Ingresos por venta del periódico mensual a nivel local, interior y pasado.
- Ingresos por publicidad.
- Ingreso por suscripciones
- Tiraje

### **1.4 IDENTIFICACIÓN DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA.**

Mediante la implementación de una Rotativa, se puede asegurar la sostenibilidad del periódico CAMBIO, porque aunque es una Unidad dependiente del Ministerio de Comunicación, en la actualidad según el Clasificador de Fuentes de Financiamiento, el periódico corresponde a la Fuente 11 TGN OTROS INGRESOS, mediante la cual las Instituciones de la Administración Central como lo es el periódico, obtienen su financiamiento por la venta de bienes y servicios que resultan de su actividad propia.

Es decir, el periódico es una Unidad dependiente autosostenible, cuyo costo de producción por la terciarización del servicio de impresión que comprende más del 50% de su presupuesto anual, podría consolidarse en una institución eficiente con la implementación de una Rotativa.

En la actualidad el periódico cuenta con un área comercial potencial que ha logrado crecer gracias a la implementación de proyectos destinados a la captación de mayor publicidad, con una oferta de nuestro servicio y productos de mayor calidad.

## **1.5 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.**

### **1.5.1 Objetivo General.**

- Determinar la sostenibilidad del Periódico CAMBIO y su valor social.

### **1.5.2 Objetivos Específicos.**

- Analizar los principales centros de consumo del periódico.
- Analizar la captación de publicidad, venta de periódicos interior y local y las suscripciones del periódico.
- Analizar los ingresos directos e indirectos.
- Establecer la importancia del periódico en la generación directa e indirecta de empleos.

## **1.6 METODOLOGÍA.**

El método utilizado es el método deductivo, el método es el proceso o camino seguido por intermedio de operaciones y reglas con el propósito de cumplir con los objetivos trazados, es un orden secuencial de la investigación realizada para tratar el fenómeno o problema de investigación.

La técnica a utilizar en la investigación será la de análisis estadístico, documental, las técnicas son instrumentos y herramientas que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos dentro de una investigación.

## **1.7 MARCO TEÓRICO**

### **1.7.1 Mercado**

Es cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio formal y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes. Es también, el ambiente social (o virtual) que propicia las condiciones para el intercambio. En otras palabras, debe interpretarse como la institución u organización social a través de la cual los ofertantes (productores y vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado tipo de bien o de servicio, entran en estrecha relación comercial a fin de realizar abundantes transacciones comerciales.

Los primeros mercados de la historia funcionaban mediante el trueque. Tras la aparición del dinero, se empezaron a desarrollar códigos de comercio que, en última instancia, dieron lugar a las modernas empresas nacionales e internacionales. A medida que la producción aumentaba, las comunicaciones y los intermediarios empezaron a desempeñar un papel más importante en los mercados.

Una definición de mercado según la mercadotecnia: “Organizaciones o individuos con necesidades o deseos que tienen capacidad y que tienen la voluntad para comprar bienes y servicios para satisfacer sus necesidades”.

### **1.7.2 Tipos de mercado**

Entre las distintas clases de mercados se pueden distinguir los mercados al por menor o minoristas, los mercados al por mayor o distribuidores, los mercados web, los mercados de productos intermedios, de materias primas y los mercados de acciones (bolsas de valores).

El término mercado también se emplea para referirse a la demanda de consumo potencial o estimada.

El concepto clásico de mercado de libre competencia define un tipo de mercado ideal, en el cual es tal la cantidad de agentes económicos interrelacionados, tanto compradores como vendedores, que ninguno de ellos es capaz de modificar el precio (competencia perfecta), será distinta de la que se genera en un mercado donde concurren un número reducido de vendedores (oligopolio). Como caso extremo, donde la competencia es inexistente, se destaca aquel en el que el mercado es controlado por un solo productor (monopolio). En cualquiera de estas situaciones cabe que los productores compartan el mercado con gran cantidad de compradores, con pocos o con uno solo.

Atendiendo al número de personas que participan en el mercado o nivel de competencia, se pueden clasificar en:

- Mercados de competencia perfecta
  
- Mercados de competencia imperfecta

### **1.7.3 Mercado y competencia perfecta**

No todos los mercados son eficientes en el sentido de que no en todos ellos existen unas condiciones técnicas llamadas de competencia perfecta. Los mercados eficientes o de competencia perfecta son aquellos en los que

se asume que existen tantos vendedores como compradores de un mismo bien o servicio que ninguno de ellos, actuando independientemente, puede influir sobre la determinación del precio y que éste a su vez, está dado y es fijado por las mismas fuerzas del mercado.

La competencia perfecta es una representación idealizada de los mercados de bienes y de servicios en la que la interacción recíproca de la oferta y la demanda determina el precio. Un mercado de competencia perfecta es aquel en el que existen muchos compradores y muchos vendedores, de forma que ningún comprador o vendedor individual ejerce influencia decisiva sobre el precio. Para que esto ocurra, debe cumplirse estos siete elementos:

1. Existencia de un elevado número de oferentes y demandantes. La decisión individual de cada uno de ellos ejercerá escasa influencia sobre el mercado global.
2. Homogeneidad del producto. No existen diferencias entre los productos que venden los oferentes.
3. Transparencia del mercado. Todos los participantes tienen pleno conocimiento de las condiciones generales en que opera el mercado.
4. Libertad de entrada y salida de empresas. Todas las empresas, cuando lo deseen, podrán entrar y salir del mercado.
5. Libre acceso a la información.
6. Libre acceso a recursos.
7. Beneficio igual a cero en el largo plazo.

La esencia de la competencia perfecta no está referida tanto a la rivalidad como a la dispersión de la capacidad de control que los agentes económicos pueden ejercer sobre la marca del mercado.

Cuando se viola o no se cumple con alguno de los requisitos para la competencia perfecta se produce un fallo de mercado.

1) El objetivo de la empresa es maximizar los beneficios:

$$\text{Beneficios} = \text{Ingresos} - \text{Costes.}$$

Los ingresos y los costes dependen del nivel de producción. Las empresas escogen el nivel de producción que hace que sus beneficios sean los mayores posibles.

Supongamos una empresa con sólo 3 opciones para producir:

$$\begin{array}{ll} Q = 0 \rightarrow I = 0 \rightarrow y & C = 0 \rightarrow B = 0 \\ Q = 10 \rightarrow I = 20 \rightarrow y & C = 10 \rightarrow B = 10 \\ Q = 20 \rightarrow I = 25 \rightarrow y & C = 20 \rightarrow B = 5 \end{array}$$

La empresa elegirá producir  $Q = 10$ .

En general, la empresa puede producir cualquier cantidad. Para cada cantidad obtiene unos ingresos y soporta unos costos.

$$\begin{array}{ll} \text{Ingresos totales:} & IT(Q) \\ \text{Costos totales:} & CT(Q) \\ \text{Beneficios:} & IT(Q) - C(Q) \end{array}$$

Matemáticamente, el problema se resume en

$$\text{Max}_Q \text{IT} (Q) - \text{CT} (Q)$$

→ CT (Q) es la función de costes

→ IT (Q) = P X Q es la función de ingresos.

Es distinta en competencia perfecta que en monopolio.

## 2) Las condiciones de la competencia perfecta

a) Bienes homogéneos.

Los bienes producidos por todas las empresas son idénticos.

Ej.: gasóleo, electricidad.

b) Gran número de consumidores y compradores.

c) Ausencia de poder de mercado (capacidad para fijar precios)

→ los agentes son precio – aceptantes.

d) No existen barreras de entrada y salida en el LARGO PLAZO (si en el corto).

Ej: tecnología, licencia.

### 1.7.3.1 Los ingresos en competencia perfecta

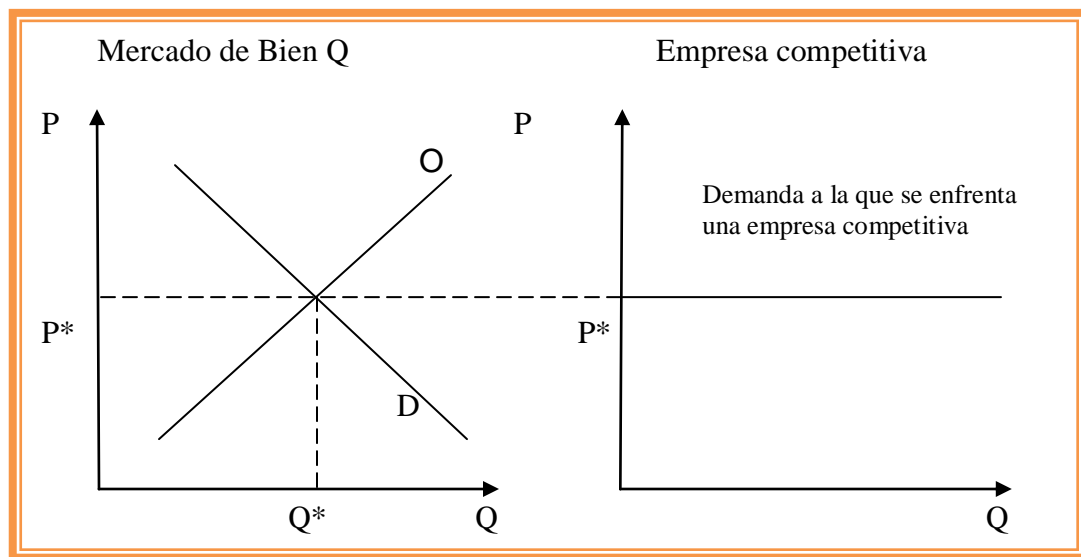
Bien homogéneo  
Gran N° empresas  
Ausencia de poder de mercado



La empresa es precio-aceptante: toma el precio de mercado como dado, no puede influir en el precio de venta.

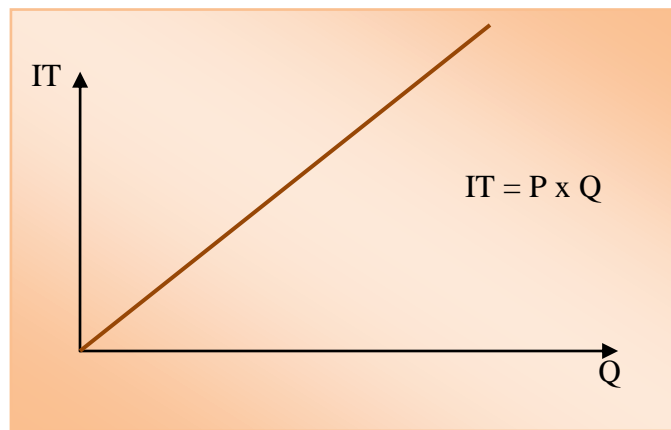
Si el precio de mercado es 10 y la empresa decide vender a un precio de 11, no logrará vender nada, porque hay un gran número de empresas que producen un bien idéntico y a un precio de 10, por lo que todos los consumidores comprarán a las empresas que venden a un precio de 10. Si la empresa decide producir 1.000 unidades de producto, el precio no varía porque hay un gran número de empresas de modo que la producción de la empresa es insignificante respecto al total.

**Consecuencia:** la empresa toma el precio de mercado como fijo.



Cada empresario en competencia perfecta se enfrenta a una curva de demanda horizontal.

Por tanto,  $IT(Q) = P \times Q$  donde  $P = \text{constante}$ .





Necesitamos dos nuevos conceptos:

- 1) Ingreso medio: ingreso por cada unidad de producto vendida.

$$\text{Ime}(Q) = \frac{IT(Q)}{Q}$$

- 2) Ingreso marginal: ingreso que se obtiene al vender una unidad más de producto.

$$\text{Img}(Q) = \frac{dIT(Q)}{dQ}$$

En competencia perfecta calcular el Ime y el Img es EXTREMADAMENTE SENCILLO.

$$\text{Ime}(Q) = \frac{IT(Q)}{Q} = \frac{PQ}{Q} = P$$

$$\text{Img}(Q) = \frac{dIT(q)}{dQ} = P$$

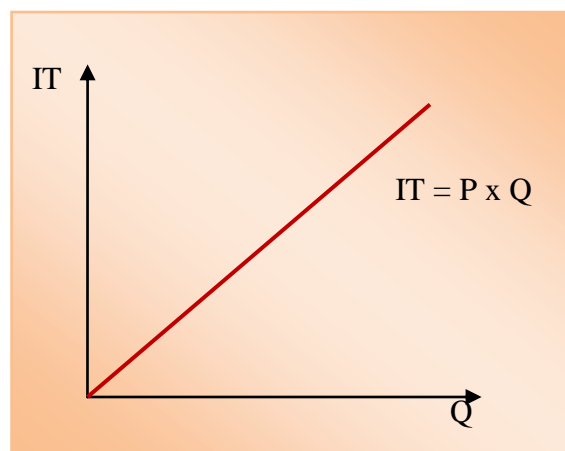
En competencia perfecta  
(ojo sólo en competencia  
perfecta)

$$P = \text{IMg} = \text{IMe}$$

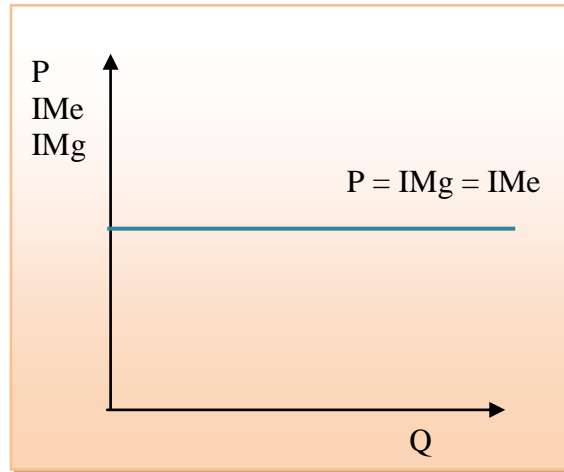
Los IT vienen dados por una recta cuya pendiente es el precio.

El radio – vector de un punto de una recta que tiene origen en 0 es ella misma. La tangente de una recta en cada punto es ella misma.

En consecuencia,  $\text{Ime} = \text{Img} = P$



Gráficamente el  $IMe$ ,  $IMg$  y demanda a la que se enfrenta la empresa son iguales al precio.



La maximización de beneficios en competencia perfecta

La empresa resuelve el siguiente problema:

$$\text{Max}_Q IT(Q) - CT(Q)$$

Las condiciones de primer orden de un máximo son

$$\frac{dIT(Q)}{dQ} - \frac{dCT(Q)}{dQ} = 0 \rightarrow IMg(q) - CMg(q) = 0$$

$$\rightarrow IMg(q) = CMG(Q)$$

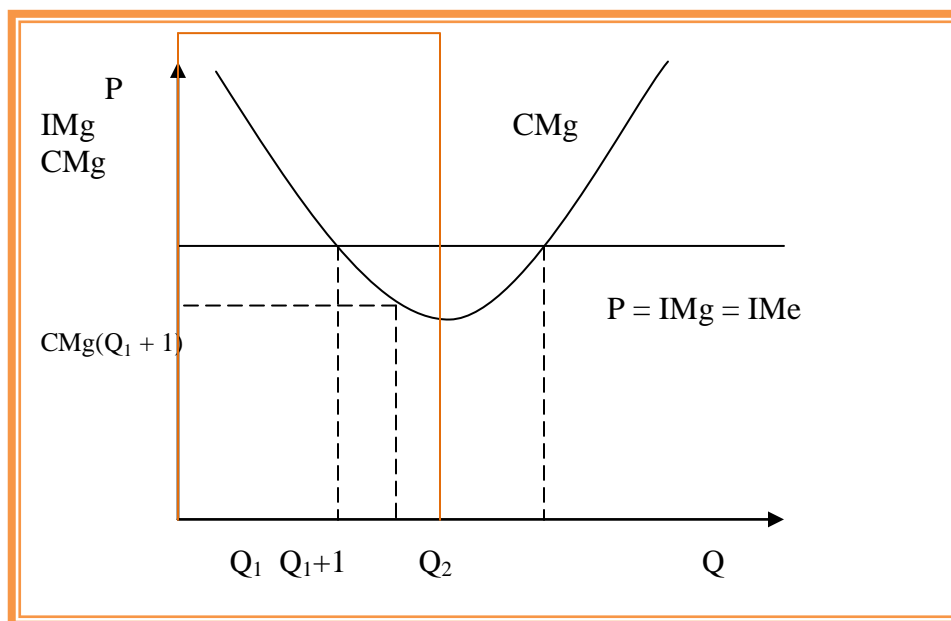
En particular, en competencia perfecta  $IMg(Q) = P$ . Luego, en competencia perfecta, la condición para maximizar beneficios será que en  $Q$  se cumpla que

$$P - CMg(Q) = 0 \rightarrow P = CMg(Q)$$

Esta condición es necesaria, pero NO suficiente.

Recordemos que el coste marginal tenía, en general, la siguiente forma:

Podemos tener dos puntos donde  $P = CMg$ ? Cuál preferirá la empresa?



La empresa nunca va a producir en la parte decreciente de los  $CMg(Q_1)$ : si produjese una unidad adicional ingresaría  $P$  y le costaría producirla  $CMg$ .

En la parte decreciente de los  $CMg$  y  $P < CMg$ .

Luego, además de  $P = CMg$ , debe producir en la parte CRECIENTE de los  $CMg$ .

Matemáticamente, la condición suficiente para que un nivel de producción  $Q^*$  sea un máximo es que en el punto en cuestión la segunda derivada de la función que queremos maximizar sea positiva ( $y' = 0$  ;  $y'' > 0$ ).

La función que queremos maximizar es la función de beneficios:

$$IT(Q) - CT(Q) = P \times Q - CT(Q)$$

1ª derivada:

$$P - CMg(Q)$$

2ª derivada:

$$-\frac{dCMg(Q)}{dQ}$$

$Q^*$  (donde  $P = CMg(Q^*)$ ) es un máximo si

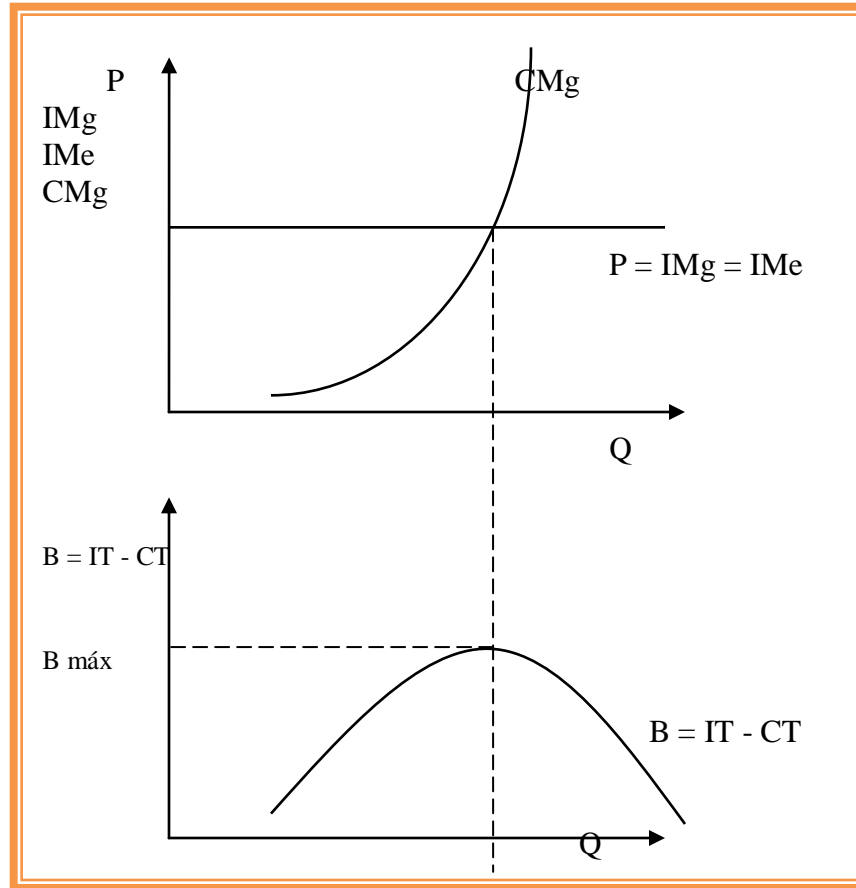
$$-\frac{dCMg(Q^*)}{dQ} < 0 \rightarrow \frac{dCMg(Q^*)}{dQ} > 0 \rightarrow CMg \text{ creciente en } Q^*$$

En resumen, en competencia perfecta para maximizar beneficios una empresa produce una cantidad de bien  $Q$  tal que

- El  $CMg$  es creciente
- $P = CMg$

Teniendo en cuenta que se produce en la parte creciente del  $CMg$ :

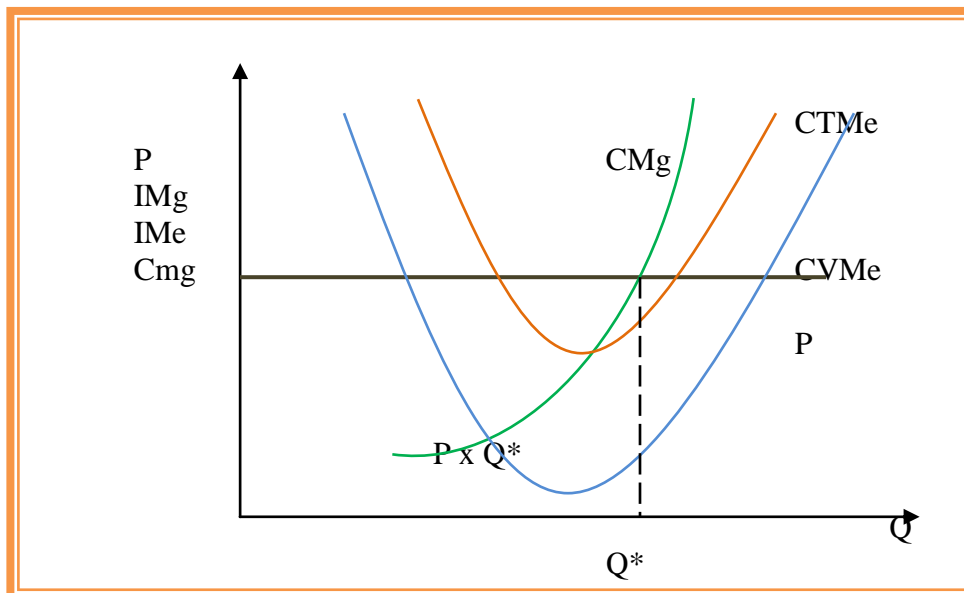
- Si  $P > CMg \rightarrow$  La empresa obtendrá más beneficios si produce una unidad más.
- Si  $P < CMg \rightarrow$  La empresa obtendrá más beneficios si produce una unidad menos.



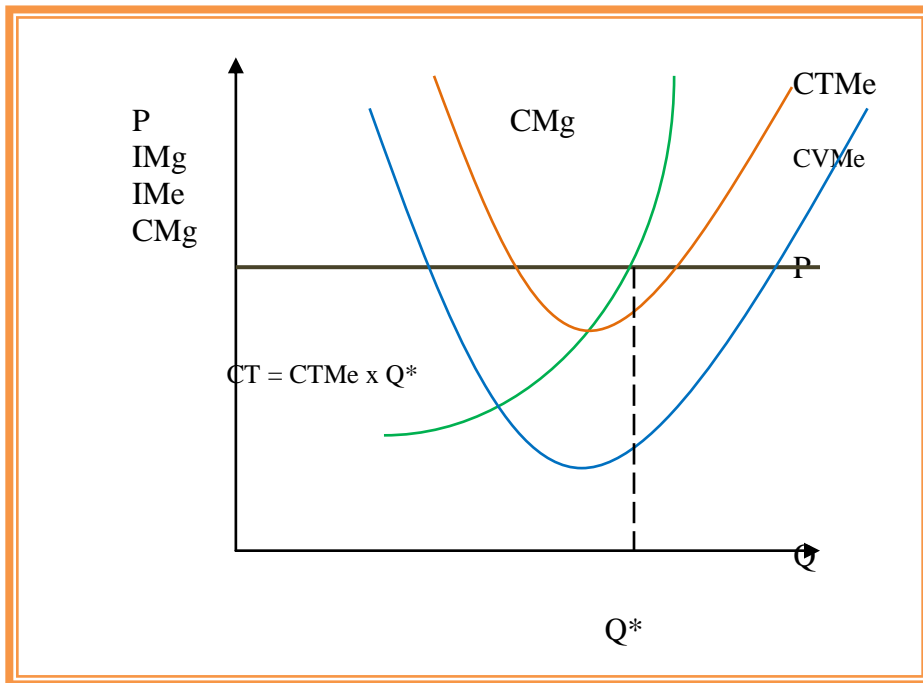
### 1.7.3.2 Beneficios, pérdidas en competencia perfecta

¿Cómo se calculan los ingresos, los beneficios y los costes?

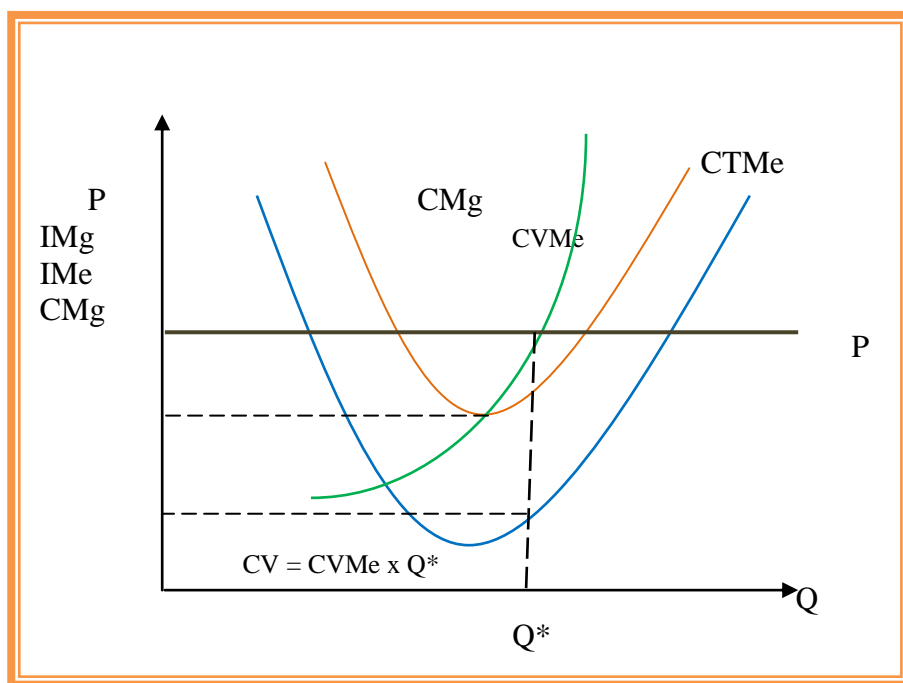
**GRÁFICO 1 - INGRESOS**



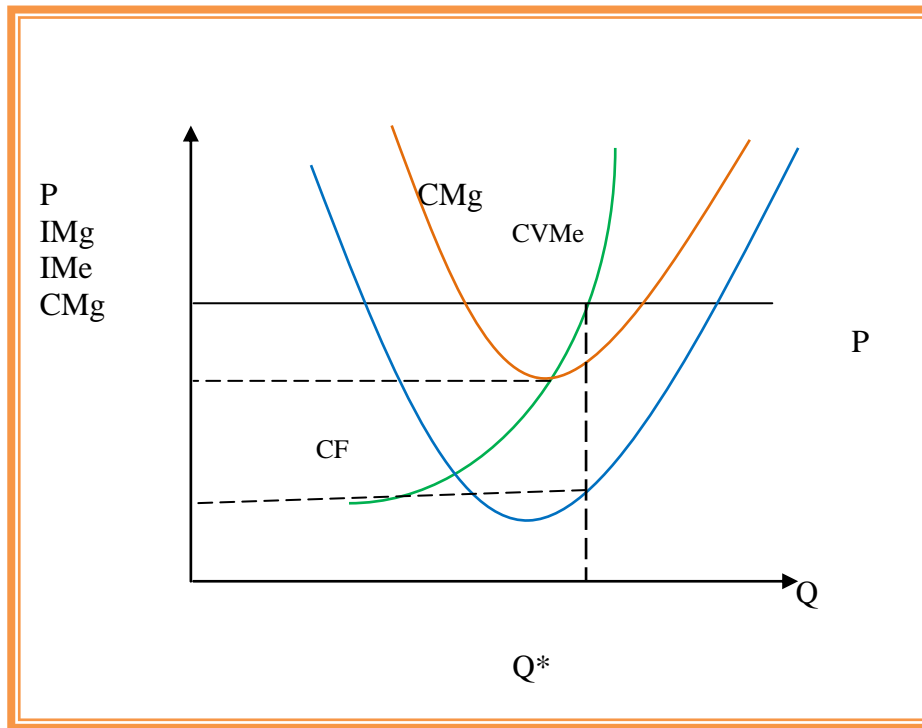
**GRÁFICO 2 - COSTOS TOTALES**



**GRÁFICO 3 - COSTOS VARIABLES**



## GRÁFICO 4 - COSTOS FIJOS



Los beneficios o pérdidas se calculan simplemente restando los costes de los ingresos<sup>3</sup>.

### 1.7.3.3 El funcionamiento de los mercados en competencia perfecta

En un mercado libre de restricciones o mercado con competencia perfecta, la oferta y la demanda de los diferentes bienes determinan un precio de equilibrio para cada bien, y a dicho precio las empresas deciden libremente que cantidad producir. Por consiguiente, el mercado determina el precio y cada empresa acepta este precio como un dato fijo sobre el que no puede influir. Cuando la demanda de un producto no afecte significativamente a posibles productos complementarios o suplementarios, podrá definirse la curva de demanda y determinar el equilibrio parcial para un mercado de un

<sup>3</sup> BLANCO Y AZNAR, CAP. 6.

sólo bien. A partir del precio de equilibrio cada empresa individual producirá la cantidad que le indique su curva de oferta para ese precio concreto.

La curva de oferta de cada empresa está condicionada por su costo de producción. (Costo marginal en términos más precisos).

Al precio que se determine en el equilibrio de un mercado competitivo las empresas no tendrán, en general, los mismos beneficios.

Esto se deberá a que, si bien suponemos que todas las empresas conocen la misma tecnología a corto plazo, las instalaciones fijas de cada empresa serán diferentes, de forma que los costos y beneficios serán distintos.

Aunque esta situación puede existir en el corto plazo (mientras no sea posible alterar el tamaño de la empresa), no se mantendrá en cuanto las organizaciones logren readaptar sus procesos productivos. Además, los beneficios que obtengan las empresas más eficientes, serán tenidos en cuenta por las compañías de otros mercados o sectores. De nuevo en el corto plazo, éstas no podrán abandonar el sector en el que se encuentran, pero tan pronto como puedan liquidar sus instalaciones, lo harán.

Así, en un mercado de competencia perfecta hay una tendencia a que se minimicen los costes y se equiparen así los beneficios.

El término "se vacía el mercado", proviene de lo mismo: se cumple el objetivo de la competencia perfecta, el cual es maximizar los excesos de oferta por parte de los empresarios, y el exceso de demanda por los consumidores. Un "mercado vacío" es aquel en el que se vendió y compró todo lo que se produjo.



#### **1.7.3.4 La competencia perfecta y la eficiencia económica**

En los mercados de competencia perfecta, el beneficio a largo plazo es nulo, ya que mientras un mercado ofrezca la posibilidad de obtener beneficio neto de una inversión entrarán más y más productores hasta que el beneficio quede anulado.

Naturalmente en la práctica la competencia perfecta es irrealizable y a corto y medio plazo el mercado no es perfectamente competitivo, y es en esa situación que las empresas pueden obtener beneficios. Cuando el mercado está cerca de ser perfectamente competitivo, las empresas que pretenden obtener beneficios generalmente deben aprovechar mejor la tecnología para reducir costos y aumentar el margen de beneficio entre el precio de venta y el costo unitario de producción.

#### **1.7.4 Mercados de competencia imperfecta**

Los mercados de competencia imperfecta son aquellos en los que los bienes y productores son lo suficientemente grandes como para tener un efecto notable sobre el precio. Existen varios modelos de este tipo de mercado entre ellos el mercado monopolístico y los diversos modelos oligopolísticos. También existen mercados donde un comprador tiene suficiente cuota de mercado para influir en el precio ese tipo de mercados, un ejemplo de ese tipo de mercados son los monopsonios y los oligopsonios.

La diferencia fundamental con los mercados de competencia perfecta reside en la capacidad que tienen las empresas oferentes de controlar el precio. En estos mercados, el precio no se acepta como un dato ajeno, sino que los oferentes intervienen activamente en su determinación.

En general, puede afirmarse que cuanto más elevado resulte el número de participantes, más competitivo será el mercado.

### **1.7.5 Denominaciones y tipos de mercado**

Por ámbito geográfico

- Mercado internacional o mercado exterior: Es aquel que se encuentra en uno o más países en el extranjero.
- Mercado nacional o mercado interior: Es aquel que abarca todo el territorio nacional para el intercambio de bienes y servicios.
- Mercado regional: Es una zona geográfica determinada libremente, que no coincide de manera necesaria con los límites políticos.
- Mercado de Intercambio Comercial al Mayoreo: Es aquel que se desarrolla en áreas donde las empresas trabajan al mayoreo dentro de una ciudad.
- Mercado metropolitano: Se trata de un área dentro y alrededor de una ciudad relativamente grande.
- Mercado local: Es el que se desarrolla en las tiendas establecidas o en modernos centros comerciales dentro de un área metropolitana.

Ejemplos de mercado internacional que a la vez constituyen un mercado regional son:

- Mercado interior de la Unión Europea

- Mercosur (Mercado Común del Sur)

Por su naturaleza

- Mercados financieros: Es un mecanismo que permite a los agentes económicos el intercambio de activos financieros. En general, cualquier mercado de materias primas podría ser considerado como un mercado financiero si el propósito del comprador no es el consumo inmediato del producto, sino el retraso del consumo en el tiempo.
- Mercado de bonos: Es un mercado financiero donde los participantes compran y venden títulos de deuda, usualmente en la forma de bonos.
- Mercado de capitales: Son un tipo de mercado financiero en los que se ofrecen y demandan fondos o medios de financiación a mediano y largo plazos. Frente a ellos, los mercados monetarios son los que ofrecen y demandan fondos (liquidez) a corto plazo.
- Mercado de valores: Son un tipo de mercado de capitales en el que se negocia la renta variable y la renta fija de una forma estructurada, a través de la compra y venta de valores negociables. Permite la canalización de capital a medio y largo plazo de los inversores a los usuarios.
- Mercado secundario: Es una parte del mercado financiero de capitales dedicado a la compra y venta de valores que ya han sido emitidos en una primera oferta pública o privada, en el denominado mercado primario.

- Mercado bilateral: Es un mercado en el que un grupo de usuarios genera una externalidad sobre otro distinto, existiendo una plataforma que los pone en contacto. Ejemplos de mercados bilaterales son: las tarjetas de crédito, las consolas de videojuegos, las agencias de citas, los sitios web de subastas.
- Mercado cautivo: Se denomina mercado cautivo a aquel en el cual existen una serie de barreras de entrada que impiden la competencia, y convierte al mercado en un monopolio u oligopolio.

Es el contrario al libre mercado.

- Mercado gris: Es un término proveniente del idioma inglés que se refiere al flujo de mercancías que se realiza a través de los canales de distribución diferentes a los autorizados por el fabricante o el productor. A diferencia del mercado negro, las mercancías 'grises' no son ilegales.
- Mercado libre: Sistema en el que el precio de los bienes o servicios es acordado por el consentimiento entre los vendedores y los consumidores, mediante las leyes de la oferta y la demanda. Requiere para su implementación de la existencia de la libre competencia, lo que a su vez requiere que entre los participantes de una transacción comercial no haya coerción, ni fraude, etc. o, más en general, que todas las transacciones sean voluntarias.
- Mercado negro: Término utilizado para describir la venta clandestina e ilegal de bienes, productos o servicios, violando la fijación de precios o el racionamiento impuesto por el gobierno o las empresas.

- Mercado laboral o Mercado de trabajo: mercado en donde confluyen la demanda y la oferta de trabajo. El mercado de trabajo tiene particularidades que lo diferencian de otro tipo de mercados (financiero, inmobiliario, de materias primas, etc.) ya que se relaciona con la libertad de los trabajadores y la necesidad de garantizar la misma. En ese sentido, el mercado de trabajo suele estar influido y regulado por el Estado a través del derecho laboral y por una modalidad especial de contratos, los convenios colectivos de trabajo.

### **1.7.6 El mercado desde el marketing**

Desde el punto de vista del marketing, el mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto.

El proceso de medición es un aspecto fundamental en la investigación de mercados. La medición de los fenómenos de mercado es esencial para el proceso de suministrar información significativa para la toma de decisiones. Los aspectos que son medidos comúnmente son: el potencial del mercado para un nuevo producto, los compradores de grupos según las características demográficas psicográficas, las actitudes, percepciones o preferencias de los compradores hacia una nueva marca, o determinar la efectividad de una nueva campaña publicitaria.

Para muchos proyectos de investigación, el error de medición puede ser considerablemente mayor que el error muestral. El hecho de tener una comprensión clara del problema de medición y la forma de controlar este error es un aspecto importante en el diseño de un proyecto eficaz de investigación de mercados. La tarea de seleccionar y diseñar las técnicas de medición es responsabilidad del especialista de investigación. Sin embargo, con frecuencia la persona que toma decisiones debe aprobar las

técnicas de medición recomendadas y necesita estar segura de que estas técnicas sean eficaces en el control del error de medición. El tamaño de un mercado, desde este punto de vista, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta. Todos los integrantes del mercado deberían reunir tres características: deseo, renta y posibilidad de acceder al producto<sup>4</sup>.

### 1.7.7 La empresa

Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Las empresas pueden clasificarse según la actividad económica que desarrollan. Así, nos encontramos con empresas del sector primario (que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas), del sector secundario (dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la construcción) y del sector terciario (empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio).

Otra clasificación válida para las empresas es de acuerdo a su constitución jurídica. Existen empresas individuales (que pertenecen a una sola persona) y societarias (conformadas por varias personas). En este último grupo, las sociedades a su vez pueden ser anónimas, de responsabilidad limitada y de economía social (cooperativas), entre otras.

Las empresas también pueden ser definidas según la titularidad del capital. Así, nos encontramos con empresas privadas (su capital está en mano de

---

<sup>4</sup>JORDAN MEZA (2014) "EL MERCADO Y SUS RASGOS" "NEW DIVER" 12(5) 1ERA EDIC, ALFAGUARA.

particulares), públicas (controladas por el Estado), mixtas (el capital es compartido por particulares y por el Estado) y empresas de autogestión (el capital es propiedad de los trabajadores).

## **1.8 Rentabilidad de la empresa**

Es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.

Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

## **1.9 Riesgos**

El enemigo de todo inversor es el “riesgo”, elemento de inestabilidad en las inversiones, que no son más que apuestas de futuro en entornos con mayor o menor incertidumbre.

Dentro del riesgo debemos distinguir el riesgo económico del riesgo financiero.

- ✓ Riesgo Económico: es el riesgo proveniente de las inversiones que realiza una empresa y vendrá dado por las distintas

variabilidades o riesgos asociados a las variables que definen la rentabilidad económica de un proyecto (variabilidad en las ventas, costos, etc.)

- ✓ Riesgo Financiero: Es el riesgo que soporta el accionista como consecuencia, tanto del riesgo económico de la empresa como de la forma de financiación utilizada.

Cuando se habla de "riesgos" se piensa en la posibilidad de ocurrencia de algunos acontecimientos que tendrían un impacto negativo sobre el cumplimiento de los objetivos. En los mercados financieros, el riesgo se define como la probabilidad de que los precios de los activos que se tengan en posición se muevan adversamente ante cambios en las variables macroeconómicas que los determinan.

En la actividad de intermediación financiera, se pueden identificar cinco tipos de riesgos a los que están expuestas las entidades bancarias<sup>5</sup>:

- ✓ Riesgo de mercado: Proviene de las incertidumbres sobre las variaciones de los precios de mercado, tasas de interés, sus correlaciones y niveles de volatilidad. Este riesgo es directamente proporcional a la volatilidad del mercado. Por lo tanto, para reconocerlo y medirlo es imprescindible el acompañamiento del mercado financiero.
- ✓ Riesgo crediticio: Se refiere a la posibilidad de que un prestatario o contraparte no pueda cumplir con sus obligaciones de acuerdo con los términos acordados.

---

<sup>5</sup> MORRISON CRIS. "FUNDAMENTALS OF RISK MEASUREMENT", ED. MC GRAW HILL



- ✓ Riesgo de liquidez: Es considerado el mayor riesgo al cual un banco está expuesto, se refiere a la posibilidad de que las obligaciones de pago del banco no sean cumplidas en el plazo estipulado, así como pérdidas potenciales provenientes de la cobertura de préstamos tomados a una tasa de interés elevada o inversiones a tasas por debajo del valor de mercado. Una falta de liquidez extrema puede llevar a un banco a una crisis financiera; por lo tanto, es de fundamental importancia su reconocimiento y la capacidad para medirlo.
  
- ✓ Riesgo operativo: Es el riesgo de pérdida directa o indirecta resultante de procesos internos, personas o sistemas inadecuados o defectuosos, y de eventos externos.
  
- ✓ Riesgo legal: Se presenta a causa de la posibilidad de que contratos no exigibles, demandas judiciales o sentencias adversas interrumpen o afectan en forma negativa las actividades de un banco. Este riesgo no se puede cuantificar fácilmente y la gerencia suele darse cuenta de su existencia cuando ya es demasiado tarde, es decir, cuando ya se ha manifestado.

Existe riesgo en cualquier situación en que no se sabe lo que ocurrirá a futuro.

Dado que el futuro es incierto, siempre existirá riesgo. A pesar de que entre los agentes económicos siempre existen distintos grados de aceptación o aversión al riesgo, comúnmente se tratará de reducir los riesgos.

En síntesis, el riesgo suele ser definido como la probabilidad de ocurrencia de un suceso, ocasionando un daño o una pérdida económica, siendo

justamente la pérdida económica la más indicada cuando se habla de riesgos económico-financieros.

Para caracterizar totalmente el riesgo es necesario considerar todos los posibles escenarios futuros, asignarles una probabilidad y determinar los resultados económicos derivados de los mismos; sin embargo, esta caracterización tan exhaustiva del riesgo se hace imposible puesto que se necesitan conocer todas las posibles combinaciones de todas las variables que intervienen dentro del análisis de un determinado tipo de riesgo.

## **1.10 MARCO CONCEPTUAL**

Son conceptos básicos que a menudo damos por supuestos y que son los pilares sobre los que se apoya este trabajo.

### **SOSTENIBILIDAD**

Atender a las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social (es lo que se conoce como Triple Vertiente de la Sostenibilidad).

Una definición ampliamente aceptada de sostenibilidad no existe.

Una meta común que todo el mundo debe compartir y tomar en cuenta a todo nivel.

Un requisito que exige que debemos intentar lograr un impacto social positivo y considerar las consecuencias de nuestras acciones para el ambiente natural.

## **SOSTENIBILIDAD FINANCIERA**

La sostenibilidad financiera es un componente clave de la sostenibilidad organizativa. Una organización es financieramente sostenible cuando puede:

Pagar sus facturas.

Recibir los ingresos que necesita para trabajar hacia sus metas organizativas de fuentes confiables y diversas.

Mantener ingresos y gastos en balance.

## **PRENSA**

Es una publicación escrita impresa editada con periodicidad, que puede ser diaria (en cuyo caso suele llamarse diario), semanal (semanario o revista), mensual (caso de muchas revistas especializadas) o anual (anuario). Existe desde la aparición de la imprenta, siendo el primer medio de comunicación de masas y los vehículos originales del periodismo. Tiene las funciones de informar, persuadir, promover, formar opinión, educar y entretener. El periódico es la publicación periódica que presenta noticias (crónicas, reportajes) y artículos de opinión o literarios.

Además, suele proporcionar información diversa a sus lectores: meteorología, bursátil, de diversión o cultural (como programación de cine y teatro). Y a veces incluye tiras cómicas y diversos tipos de pasatiempos. Distintos periódicos rivalizan en defender diferentes posturas públicas (políticas o ideológicas).

La organización de un periódico: En un periódico hay varios departamentos: Redacción, Talleres (laboratorios), Administración (dirección) y Publicidad (difusión). La máxima autoridad es el director, que decide en última instancia y marca la línea a seguir. La maquetación es la manera de ordenar y diseñar el periódico. La página se divide en distintas columnas para que sea más fácil de leer.

Estructura del periódico: La portada es la primera página. Lleva el nombre del periódico y recoge sólo lo que se considera más importante. Las páginas impares son más importantes que las pares, puesto que se ven antes, y más la parte superior derecha. (Esto influye en el precio de la publicidad –que es más cara en estos lugares-) y en la elección de las noticias que se incluyen).

La contraportada es la última página y también es de importancia. Suele ser más desenfadada e incluir alguna columna firmada por alguien de prestigio. Las noticias se agrupan según su contenido en secciones (nacional, internacional, local, cultura, deportes...) dándole más páginas y lugares de preferencia a las que se suponen que interesan más a los lectores. También se cuida mucho el lugar donde se sitúan los editoriales porque en ellos se plasma la opinión oficial del periódico.

Las ventajas de la prensa: Es menos fugaz. Se puede releer si algo no se ha entendido. Permite mayor profundización en la noticia porque aporta más información y permite la reflexión. También incorpora opiniones y no sólo hechos. Posibilita la libertad de horarios. (Podemos leer el periódico cuando queramos, sin depender de nadie) Permite más cantidad de información, sin la limitación de tiempo y espacio de los medios audiovisuales. Un dato: si en un telediario hay unas 25 noticias, en un periódico no bajan de 200.

La empresa de la prensa: Para la mayoría de los periódicos, su mayor fuente de ingresos es la publicidad. Lo que ganan de la venta de ejemplares a sus clientes suele equivaler a algo más de lo que cuesta la impresión del producto. Es debido a esto que el precio de los periódicos es relativamente bajo. Los editores de periódicos siempre buscan mayor difusión para así ganar más dinero por la venta de publicidad debido a la mayor eficacia de publicitar en sus hojas. Sin embargo, algunos sacrifican una mayor difusión a cambio de tener una audiencia más específica.

## **TIRAJE**

El tiraje de un periódico es el número o la cantidad de ejemplares que se imprimen y salen a la venta.

## **INGRESOS POR VENTA DEL PERIÓDICO - INGRESOS POR PUBLICIDAD - INGRESO POR SUSCRIPCIONES**

Además del precio por ejemplar que cobran a sus lectores y de la suscripción de los suscriptores que reciben el periódico en su domicilio, se basan en la inserción de publicidad. Se distribuyen y venden en los quioscos y en otros lugares propios para ello; a veces se vocean o reparten de forma ambulante.

Los periódicos generalistas se destinan al público en general, lo cual su estilo es claro y conciso, y su contenido muy variado, pero siempre dividido en dos secciones generales: información y opinión, divididas a su vez en subsecciones: información nacional, internacional, local, sociedad, cultura, ciencia, salud, economía, deportes, agenda, anuncios, etcétera. Algunos periódicos han adquirido fama por su aceptación de alguna sección en particular, ya sea que la sección sea destacada a comparación de otros periódicos, o que ésta tenga algún distintivo peculiar.

La prensa diaria se distingue por la impresión en papel barato, al contrario las revistas más ilustradas a color e impresas en mejor papel. Esta última forma de publicación ha experimentado una gran diversificación que le ha permitido resistir mejor a la competencia de los medios de comunicación electrónicos.

## **1.11 SECCIÓN NORMATIVA**

### **1.11.1 Principales leyes**

Las características del nuevo Estado demandaban la reestructuración en entidades que están involucradas en facilitar, gestionar y establecer las condiciones favorables para el ejercicio de los derechos de las y los bolivianas.

Dando cumplimiento a un mandato en función de los cambios del sistema institucional público, es que se crea un periódico estatal de circulación nacional, constituyéndose en el medio oficial como un referente del acontecer político, económico y social de país, hecho que determina el principio de la toma de decisiones para consolidar una entidad plena de eficiencia y sobre todo caracterizado por la transparencia en la gestión institucional.

El nuevo Estado, con el compromiso del conjunto de la sociedad boliviana y sus gobernantes asumen este desafío de llevar adelante la construcción de la nueva Bolivia con planteamientos de solución a los problemas generados por un sistema político que degradó, tanto el potencial económico como los derechos sociales, la calidad y calidez en la prestación de servicios y el servir a un pueblo antes que servirse de él.

Ante estas circunstancias de cambio, bajo métodos y técnicas de análisis cualitativos desarrolla un diagnóstico de situación e identifica el problema y causas a través de un análisis de capacidades y potencialidades institucionales con el propósito de conocer las condiciones institucionales para la creación de una empresa estatal de comunicación escrita.

Sin duda que la información contenida en este documento tiene el propósito de contribuir y fortalecer el desafío de llevar adelante una reestructuración institucional bajo lineamientos que determina la nueva Constitución Política del Estado Plurinacional y el D.S. 29894 cuyos principios y valores<sup>6</sup> se deben reflejar en los servidores públicos y la propia entidad pública.

Se puede apreciar que las condiciones institucionales en aspectos técnico, administrativo y financiero para la creación de una Institución pública descentralizada, presenta una situación crítica de urgente atención, como la adecuación al mercado nacional, sistema jurídico legal y normativo institucional, actualización de procedimientos, implementación de tecnologías de información y comunicación.

Que en cumplimiento al numeral 2 del párrafo II del artículo 298 de la Constitución Política del Estado es necesario incorporar a la estructura del nivel central del Órgano Ejecutivo una entidad con las atribuciones y competencias de coordinación y definición de flujos de información entre el órgano Ejecutivo y los órganos del estado y la sociedad, así como la planificación y ejecución de estrategias comunicacionales.

Ante estos sucesos de cambio en la normativa del Estado Boliviano, el 21 de enero del 2009 con Resolución Ministerial N° 032/09 del Ministerio de la Presidencia se crea dentro la estructura orgánica de la Dirección de

---

<sup>6</sup> D.S. 29894, ART. 3 Y 4; PRINCIPIO Y VALORES

Comunicación Social al Periódico del Estado Boliviano, como unidad dependiente, instrumento legal que norma el funcionamiento de la nueva unidad bajo la dependencia de la Dirección Nacional de Comunicación Social (DINACOM) del Ministerio de la Presidencia que tendrá a su cargo la elaboración del Presupuesto, Plan Operativo Anual, Reglamentos internos y otros instrumentos que garanticen el trabajo de la nueva unidad.

Asimismo, el Decreto Supremo N° 0793 de 15 de febrero de 2011, tiene por objeto: Crear el Ministerio de Comunicación, estableciendo su estructura, atribuciones y competencias, así como establecer las instituciones bajo su tuición.

#### **1.11.2 Decreto supremo N° 1097**

Considerando:

Que el Artículo 6 del Decreto Supremo N° 28283, de 11 de 2005, establece que la Dirección Nacional de Comunicación Social – DINACOM cuenta con las siguientes dependencias: Agencia Boliviana de Informaciones – ABI, Gaceta Oficial de Convocatorias y Radio Illimani.

Que la Resolución Ministerial N° 032/09, de 21 de enero de 2009, emitida por el Ministerio de la Presidencia, crea como una Unidad al Periódico “Cambio” dentro de la estructura orgánica de la DINACOM.

Que el numeral 1 del Artículo 1 del Decreto Supremo N° 0793, de 15 de febrero de 2011, crea el Ministerio de Comunicación, estableciendo su estructura, atribuciones y competencias, así como establece las entidades bajo su tuición.



Que el Artículo 9 del Decreto Supremo señalado en el párrafo anterior, establece que la Ministra(o) de Comunicación tiene bajo su tuición a las siguientes entidades: Empresa Estatal de Televisión – BOLIVIA TV, Radio Illimani, Periódico “Cambio” y Agencia Boliviana de Información – ABI.

Que la Disposición Transitoria Única del Decreto Supremo N° 0793, dispone la extinción de la DINACOM, debiendo transferir al Ministerio de Comunicación los saldos presupuestarios asignados por el Tesoro General de la Nación – TGN, así como los bienes activos y pasivos, en el marco de la normativa vigente.

Que el Ministerio de Comunicación requiere la modificación del Artículo 9 del Decreto Supremo N° 0793, a fin de definir la dependencia de las Unidades a su cargo y la tuición que ejerce sobre BOLIVIA TV.

EN CONSEJO DE MINISTROS,

D E C R E T A:

ARTÍCULO ÚNICO.- Se modifica el Artículo 9 del Decreto Supremo N° 0793, de 15 de febrero de 2011, con el siguiente texto:

“ARTÍCULO 9.- (TUICIÓN Y DEPENDENCIA). El Ministerio de Comunicación, tiene bajo su tuición a la Empresa Estatal de Televisión – BOLIVIA TV y bajo dependencia a Radio Illimani, Periódico “Cambio”, Gaceta Oficial de Convocatorias y la Agencia Boliviana de Información – ABI”. La Disposición transitoria en su artículo único del D.S. 0793, señala: “a partir de la publicación del presente Decreto Supremo, se extingue la Dirección Nacional de Comunicación Social – DINACOM, debiendo transferir al Ministerio de Comunicación, los saldos presupuestarios

asignados por el Tesoro General de Nación, así como los bienes activos y pasivos, en el marco de la normativa vigente.

Creado el 22 de enero de 2009 como un periódico estatal de circulación nacional, constituyéndose en el medio oficial como un referente objetivo del acontecer político, económico, cultural, social y deportivo del país.

Se ha posesionado el periódico “Cambio” como un medio de comunicación disponible y accesible a toda la población con un alcance nacional y con perspectivas de llegar no solamente a las capitales de departamento, sino de las ciudades intermedias y provincias<sup>7</sup>.

### **1.11.3 Decreto supremo N° 0793**

#### **CONSIDERANDO:**

Que el Parágrafo I del Artículo 165 de la Constitución Política del Estado, establece que el Órgano Ejecutivo está compuesto por la Presidenta o el Presidente del Estado, la Vicepresidenta o el Vicepresidente del Estado, y las Ministras y los Ministros de Estado.

Que el Artículo 106 de la Constitución Política del Estado, establece que el Estado garantiza el derecho a la comunicación y el derecho a la información. Que el numeral 2 del Parágrafo II del Artículo 298 de la Constitución Política del Estado, establece entre las competencias exclusivas del nivel central del Estado el régimen general de las comunicaciones.

Que el Decreto Supremo N° 29894, de 7 de febrero de 2009, establece la estructura organizativa del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional,

---

<sup>7</sup>DECRETO SUPREMO 1097 DE 7 DE DICIEMBRE DE 2011, ARTÍCULO ÚNICO MODIFICA EL ARTÍCULO 9 DEL DECRETO SUPREMO N° 0793, DE 15 DE FEBRERO DE 2011

define las atribuciones de las Ministras y Ministros, así como los principios y valores que deben conducir a los servidores públicos, de conformidad a lo establecido en la Constitución Política del Estado.

Que en cumplimiento al numeral 2 del Parágrafo II del Artículo 298 de la Constitución Política del Estado es necesario incorporar a la estructura del nivel central del Órgano Ejecutivo una entidad con las atribuciones y competencias de coordinación y definición de flujos de información entre el Órgano Ejecutivo y los demás órganos del Estado y la sociedad, así como de la planificación y ejecución de estrategias comunicacionales.

EN CONSEJO DE MINISTROS,

D E C R E T A:

ARTÍCULO 1.- (OBJETO). El presente Decreto Supremo tiene por objeto:

1. Crear el Ministerio de Comunicación, estableciendo su estructura, atribuciones y competencias, así como establecer las instituciones bajo su tuición.

2. Modificar el Decreto Supremo N° 29894, de 7 de febrero de 2009, Organización del Órgano Ejecutivo<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup>DECRETO SUPREMO N° 0793 DE 15 DE FEBRERO DE 2011, CREAR EL MINISTERIO DE COMUNICACIÓN

**CAPÍTULO II**

**SECCIÓN**

**DIAGNÓSTICA**

**Y/O**

**PROPOSITIVA**

## **2.1 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL PERIÓDICO CAMBIO**

El Periódico Cambio en el marco de la Resolución Ministerial N° 032/09 de fecha 21 de enero de 2009 bajo dependencia de la Dirección Nacional de Comunicación (DINACOM) iniciando sus actividades con la primera edición del periódico el día 22 de enero del 2009, con la Disposición transitoria en su artículo único del D.S. 0793, señala: “a partir de la publicación del presente Decreto Supremo, se extingue la Dirección Nacional de Comunicación Social – DINACOM, debiendo transferir al Ministerio de Comunicación, los saldos presupuestarios asignados por el Tesoro General de Nación, así como los bienes activos y pasivos, en el marco de la normativa vigente, el periódico Cambio continua sus actividades bajo la tuición y dependencia del Ministerio de Comunicación desde el 16 de febrero del 2011 a la fecha.

El Periódico Cambio desarrolla sus acciones en tres ejes fundamentales:

- ✓ La edición general, dividida en las siguientes secciones: Política, Económica, Social, Agenda Presidencial, Cultural, Regiones, ciudad.
- ✓ Servicios de Publicidad, Suscripciones, Gaceta Oficial.
- ✓ Ventas del Periódico Local, interior del país.

### **2.1.1 Logros alcanzados gestión 2013**

Entre los principales productos entregados al público durante la gestión 2013, mediante la cual se generaron más ingresos se destacan:

- 1,276,883 ejemplares vendidos

- 15 puntos de distribución a nivel nacional en 8 ciudades capital y 7 provincias
- 284 suplementos publicados
- 84 separatas elaboradas
- 124 especiales publicados
- 149 publicaciones contra el racismo y toda forma de discriminación:
- 112 publicaciones contra la trata y tráfico
- 222 publicaciones contra la violencia hacia la mujer
- 272 Publicaciones sobre pueblos indígenas
- Tiraje diario:
 

De lunes a sábado:	4.000 ejemplares
Domingo:	6500 ejemplares
- 133 fascículos coleccionables de los discursos pronunciados el 2013 por el Presidente Evo Morales.
- Publicación Revista del DAKAR, lámina del recorrido del DAKAR y lámina mapa del recorrido de la competencia.
- 252 publicaciones dominicales de la Revista “7 Días”.

- Desde la creación del periódico se ha logrado la impresión de 1.671 ediciones hasta el año 5 de circulación.
- Se logró la impresión de la Revista 7 Días de circulación los días domingos llegando a su número 225 en el año 5 de circulación.
- Producción de separatas, especiales de acuerdo a solicitudes de los clientes y en fechas cívicas.

### **2.1.2 Misión**

Como periódico estatal, la misión es la de diseñar, proponer, aplicar y evaluar políticas y estrategias que garanticen el ejercicio del derecho a la comunicación e información de la población, contribuyendo a la consolidación del Estado Plurinacional y de una gestión pública transparente para Vivir Bien.

Es posible vivir en una sociedad abierta, con justicia social, y en un estado democrático, sin discriminación y exclusión en el acceso al derecho constitucional a lo público.

### **2.1.3 Visión**

Como medio estatal tiene que liderar y articular procesos de comunicación e información plurales en el marco de la democracia intercultural del Estado Plurinacional para una gestión pública participativa y transparente, para garantizar el ejercicio del derecho a la comunicación e información de la población.

Se busca crear las condiciones para promover que esos derechos sean reconocidos por todas las instancias del Estado Plurinacional. Al margen de

la labor estrictamente comunicacional, asume un compromiso con la formación de la sociedad y la voluntad pública para que se cumplan las disposiciones constitucionales.

Se trata de una pedagogía que estimula el conocimiento de todos los sectores sociales, destinada, a fortalecer la capacidad de juicio crítico y el diálogo intercultural, donde sea posible encontrar sentido al “vivir bien informado”.

## 2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes áreas y otras secciones.

La estructura del periódico Cambio está cimentada y ordenada en tres áreas fundamentales relacionadas entre sí y que se subdividen para lograr una coordinación de las actividades del periódico para la obtención de un mejor producto.

### ORGANIGRAMA 1 DEL PERIÓDICO CAMBIO



FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO  
ELABORACIÓN: PROPIA



La Jefatura de Unidad la cual dirige el manejo de todo el periódico Cambio, cuyas 3 áreas principales están subdivididas y cumplen un procedimiento según los reglamentos que aunque son reglamentos que se podrían considerar obsoletos, porque hacen que los procesos sean lentos y complicados.

## ORGANIGRAMA2 DEL ÁREA DE REDACCIÓN



FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO  
ELABORACIÓN: PROPIA

El área de Redacción que está subdividida en 4 secciones, que son el eje primordial del periódico:

La primera que es de *Prensa* que cuenta con un personal de profesionales capacitados en el área de la comunicación a la cabeza de un Editor General, Editores de área, y los periodistas, que generan el producto que sale diariamente a las calles.

Son los encargados de recolectar, sintetizar, jerarquizar y publicar información relativa a temas actuales, presentan la información objetiva, busca fuentes seguras y por tanto verificables para el lector.

La segunda sección es la de Diagramación que realiza el armado, configuración de las páginas, son los encargados de la disposición de los elementos (textos e imágenes) dentro de un formato establecido para el acabado final del periódico.

Corrección, encargados como su nombre lo indica de corregir todos los textos, realizan la revisión gramatical y la edición de estilo, debe existir una calidad lingüística para la publicación del periódico, son los que completan la revisión ortográfica.

Fotografía, encargados de llevar las imágenes para la publicación en las ediciones diarias, son profesionales que siempre están al tanto de las coberturas fotográficas al igual que los periodistas, el aumento de fotografías y el uso de imágenes en color para atraer la atención del lector.

### ORGANIGRAMA3 DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN



FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO  
ELABORACIÓN: PROPIA

El área administrativa compuesta por las siguientes secciones:

Contabilidad, que tiene el objetivo de revelar el origen y utilización de los fondos de conformidad a las normas básicas y principios de Contabilidad Gubernamental Integrada, generando información financiera de ingresos y gastos a partir del manejo del SIGMA (Sistema Integrado de Modernización Administrativa), donde se realizan todos los registros contables por objeto de ingresos y gastos por la prestación de servicios de publicidad y suscripciones, así como también reflejando los registros de las operaciones de la venta de periódicos local, ventas de las agencias del interior y la venta de ejemplares pasados, de manera cronológica, oportuna y confiable.

Cuenta con 3 subsecciones, Tesorería, Cobranzas y Facturación que son los encargados de realizar el seguimiento a todos los procesos de pago mencionados.

Producción, que se encarga de la revisión del periódico (Control de calidad), haciendo un control de impresión y verificando el tarifario de manera diaria. Asimismo, elabora las órdenes de impresión para las ediciones y se las remite a la Editorial Tupac Katari que presta el servicio de impresión al periódico Cambio.

Activos fijos y Almacenes se encarga de realizar las asignaciones y liberación de activos fijos a los servidores públicos, así como la entrega de material de consumo.

## ORGANIGRAMA4 DEL ÁREA COMERCIAL



FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO  
ELABORACIÓN: PROPIA

El área Comercial se encarga de la generación de ingresos mediante 3 secciones:

Publicidad, encargados de ofertar los servicios de publicidad que brinda el periódico para incrementar los ingresos económicos de diversos productos y la suscripción con instituciones públicas y privadas a nivel nacional.

Distribución, que se encarga de efectuar el control y la distribución de la edición diaria del periódico, realizan el recuento y compaginación para su posterior entrega de cupos para la distribución tanto el área local, como el interior.

La venta de periódico local, se mantiene un contacto directo con los canillas y la venta es directa a través de los auxiliares de distribución. La forma de pago, al contado, contra aceptación de devolución de periódico nos vendidos de fecha anterior.

Los canillas se encuentran sindicalizados y en la actualidad en la ciudad de La Paz y el Alto, existen cuatros sindicatos: 1) Sindicato de Canillas Zona Central; 2) Sindicato de Canillas 25 de Mayo; 3) Sindicato de Canillas Zona Sur y 4) Sindicato de Canillas de El Alto

Agencias del interior, se encarga de la supervisión del envío de periódicos y el seguimiento a la recepción de periódicos en el interior del país, se manda el periódico vía terrestre o vía aérea según corresponda, asimismo, tienen la labor de captar más agencias que distribuyan el periódico fuera del área local.

La venta de periódico en el interior al no contar con personal propio en el interior del país que pueda efectuar de forma directa la distribución del periódico, se tiene convenios con Agentes de distribución mismas que están reguladas bajo Reglamento Interno de contratación de agentes regionales y provinciales, procedimientos de distribución de periódicos al interior del país.

Las suscripciones a nivel local y en el interior del país, funcionan como un modelo de negocio que es utilizado y promovido por el periódico, en lugar de vender productos individualmente, con una suscripción se comercializa intermitentemente en períodos variables (mensualmente, anualmente o por temporadas).

Esta forma de negociar es eficiente la venta es única y se convierte en una venta repetitiva, que puede crear lealtad del lector con el

medio. La renovación de la suscripción puede ser periódica y no es activada automáticamente, es decir que es necesario poder contar con la autorización del cliente para su continuidad una vez concluido el periodo de entrega de periódicos.

#### Tarifario Diferenciado

Tarifario Local (La Paz y el Alto).- La misma considera el precio de tapa aprobado (de lunes a sábado Bs. 2 por día y domingo Bs. 3).

A continuación una tabla del personal que trabaja en el periódico Cambio, según áreas.

#### CUADRO N° 1 PERSONAL DEL PERIÓDICO CAMBIO

JEFATURA DE UNIDAD			1
REDACCIÓN			35
PRENSA	EDITORES	10	
	REDACTORES	13	
DIAGRAMACIÓN	6		
CORRECCIÓN	3		
FOTOGRAFIA	3		
ADMINISTRACIÓN			7
ADMINISTRADOR	1		
CONTABILIDAD	TESORERIA	2	
	COBRANZAS	1	
	FACTURACIÓN	1	
PRODUCCIÓN	1		
ACTIVOS FIJOS	1		
COMERCIAL			14
PUBLICIDAD	VENTAS	3	
	SUSCRIPCIONES	2	
DISTRIBUCIÓN	LOCAL	5	
	EL ALTO	2	
AGENCIAS DEL INTERIOR	1		

APOYO		5
SECRETARIAS	2	
CHOFERES	2	
MENSAJEROS	1	
TOTAL PERSONAL PERIÓDICO CAMBIO		62

FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO  
ELABORACIÓN: PROPIA

El personal que trabaja en el periódico Cambio suma 62 funcionarios, todos profesionales capacitados en el área, tanto de redacción, administración y comercialización, que cumplen con los requerimientos que necesita el periódico, para posicionar al periódico como un medio de comunicación escrito que llega a todos los hogares bolivianos.

### 2.3 CARACTERÍSTICAS SECUNDARIAS

La comunicación y la información suelen ser el termómetro de la democracia. El Estado de una democracia se percibe en el palpitar de lo público y en la opinión diversa e incluyente que se teje en la lucha de los pueblos. Esta es la base conceptual que nos aproxima a la misión del como Unidad del Ministerio de Comunicación y a su responsabilidad para garantizar el logro de los objetivos trazados en la Constitución Política del Estado en lo concerniente al derecho a la libre expresión y al acceso a la información, sobre todo si ésta es pública y debe ser comunicada y socializada, de la manera más amplia posible, en la comunidad que recibe los mensajes de los medios de comunicación social.

La acción comunicativa, busca crear las condiciones para promover que esos derechos sean reconocidos por todas las instancias del Estado Plurinacional. Al margen de la labor estrictamente comunicacional, asume un compromiso con la formación de la sociedad y la voluntad pública para que se cumplan las disposiciones constitucionales.

Se trata de una pedagogía que estimula el conocimiento de todos los sectores sociales, destinada, en última instancia, a fortalecer la capacidad de juicio crítico y el diálogo intercultural, para emprender, como etapa previa a la revolución cultural, el proceso de cambio, donde sea posible encontrar sentido al “vivir bien informado”.

El periódico Cambio se encarga de dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las acciones operativas y administrativas, destinadas a cumplir los objetivos de gestión; presentar mensualmente a las instancias respectivas los reportes de ingresos y gastos de la unidad con el respectivo análisis.

Emitir un producto escrito que informe la actividad nacional, planificando y garantizando la edición del periódico, aprobando las políticas y estrategias de venta publicitaria, establecer la distribución diaria de las ediciones del periódico.

Aplicar los reglamentos internos del Ministerio de Comunicación y solicitar la aprobación de procedimientos internos para los asuntos de su competencia.



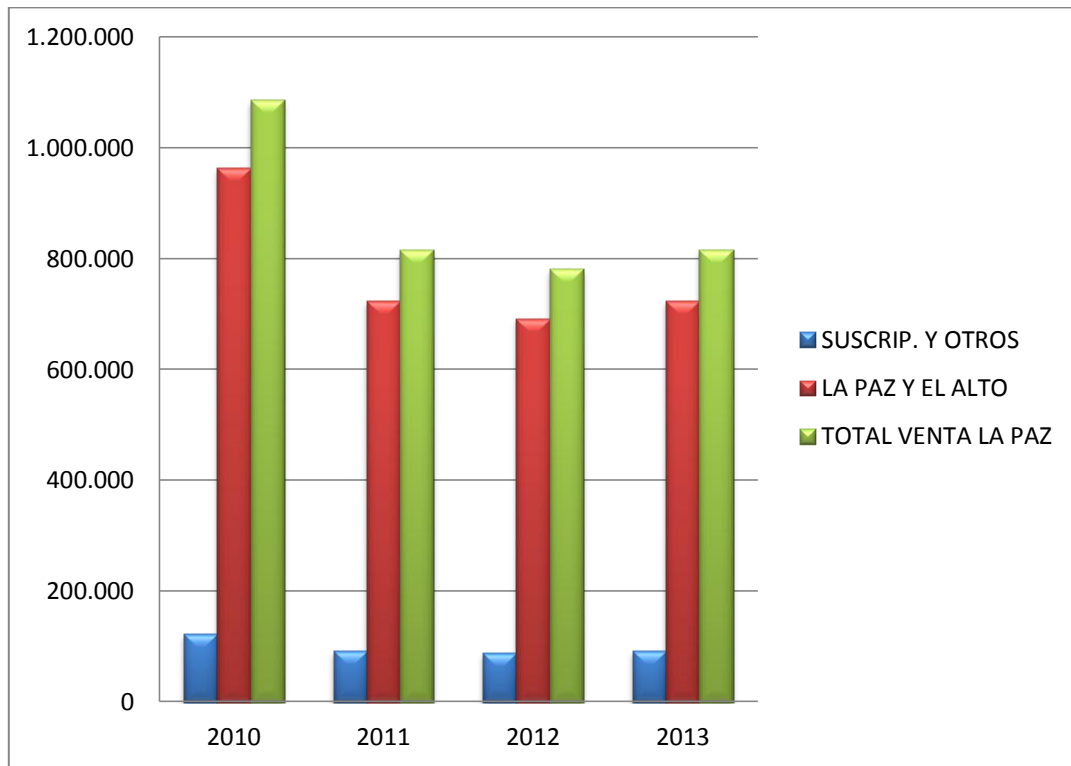
# **CAPÍTULO III**

## **SECCIÓN PROPOSITIVA Y/O EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

### 3.1 VENTAS A NIVEL LOCAL Y AGENCIAS DEL INTERIOR

De acuerdo a los objetivos mencionados, a continuación se puede observar los gráficos donde se puede ver el análisis de los principales centros de consumo, tanto a nivel de ciudades capitales, como las principales provincias que adquieren por la venta directa los ejemplares del periódico Cambio.

**GRÁFICO 5 VENTA LOCAL - LA PAZ Y EL ALTO**  
**(Cantidad de ejemplares)**



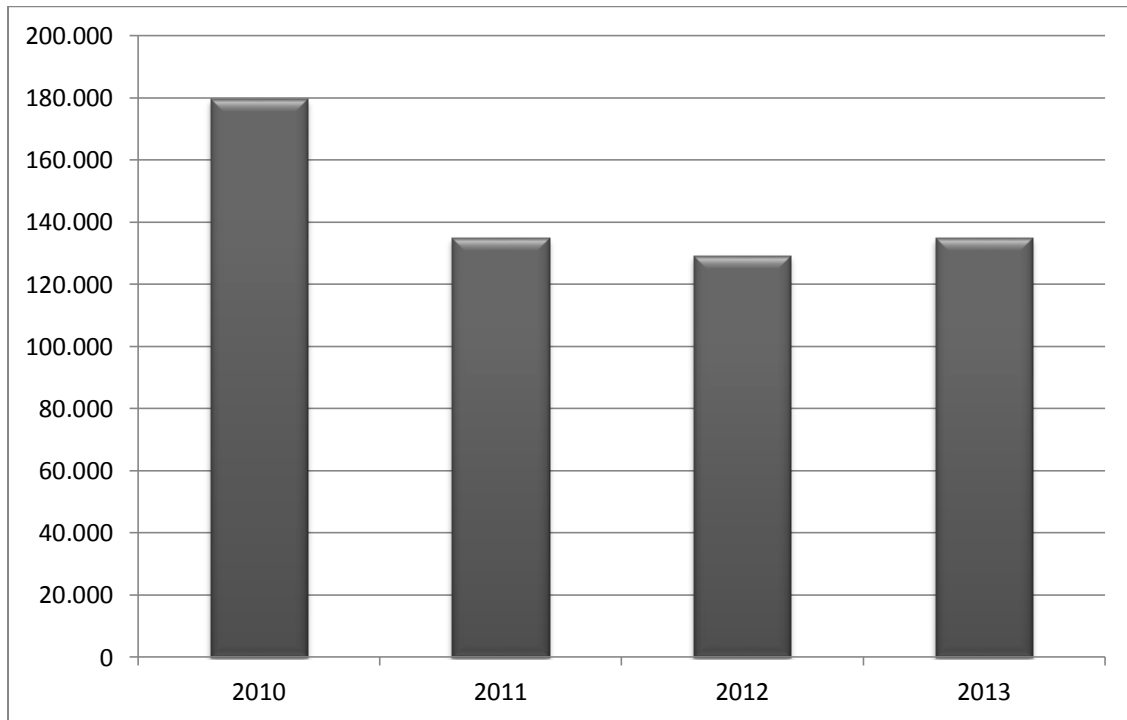
FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO

ELABORACIÓN: PROPIA

Este gráfico muestra la venta local, tanto de la ciudad de La Paz como de la ciudad de El Alto, el año 2001 debido a que la cantidad de tiraje era

mayor, las ventas también fueron altas los siguientes años las ventas a nivel local se podrían considerar constantes.

**GRÁFICO 6 VENTAS CIUDAD DE COCHABAMBA  
(Cantidad de ejemplares)**



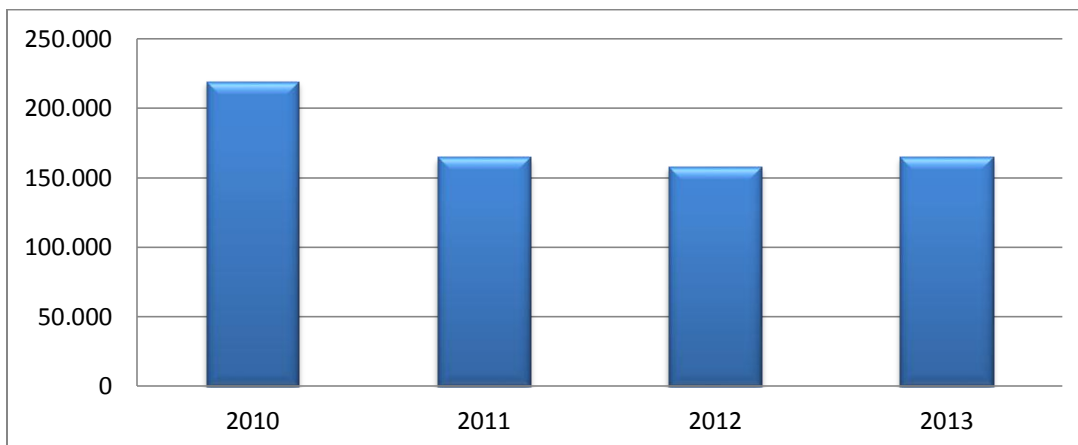
FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO

ELABORACIÓN: PROPIA

En la ciudad de Cochabamba, se tuvo un incremento sustancial en la venta de periódicos en la gestión 2010, los años siguientes no reportaron la misma cantidad de ejemplares vendidos.

En la gestión 2013, la cantidad de ejemplares vendidos en esa ciudad alcanzó a 135.067 ejemplares.

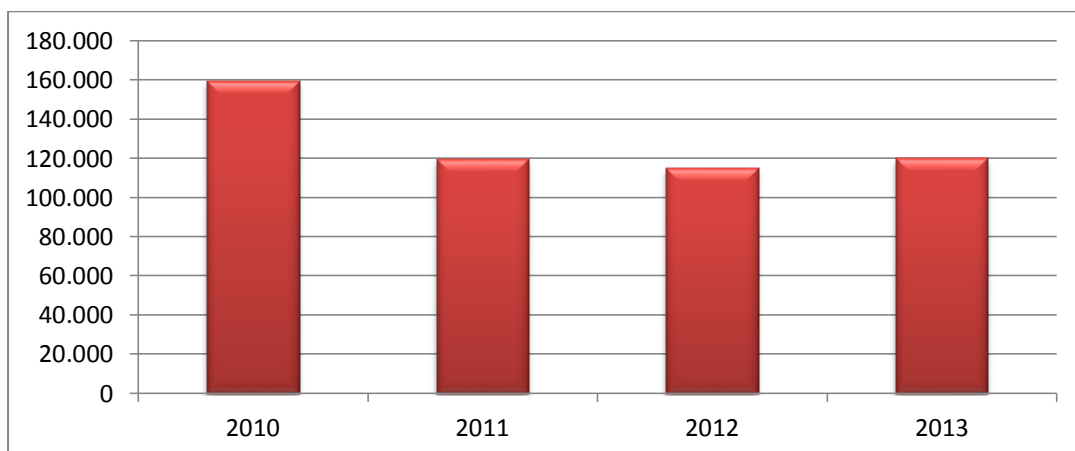
**GRÁFICO 7 VENTAS CIUDAD DE ORURO**  
**(Cantidad de ejemplares)**



FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO  
ELABORACIÓN: PROPIA

En la ciudad de Oruro, se puede observar un ascenso en la venta de periódicos en la gestión 2013, la venta a estas ciudades se realiza mediante agentes que se denomina post pagos, con los que se firma un contrato que obliga a ambas partes a cumplir con una determinado cantidad de ejemplares, con un monto de garantía, siendo una de las ciudades que pide mayor cantidad de periódico para la venta.

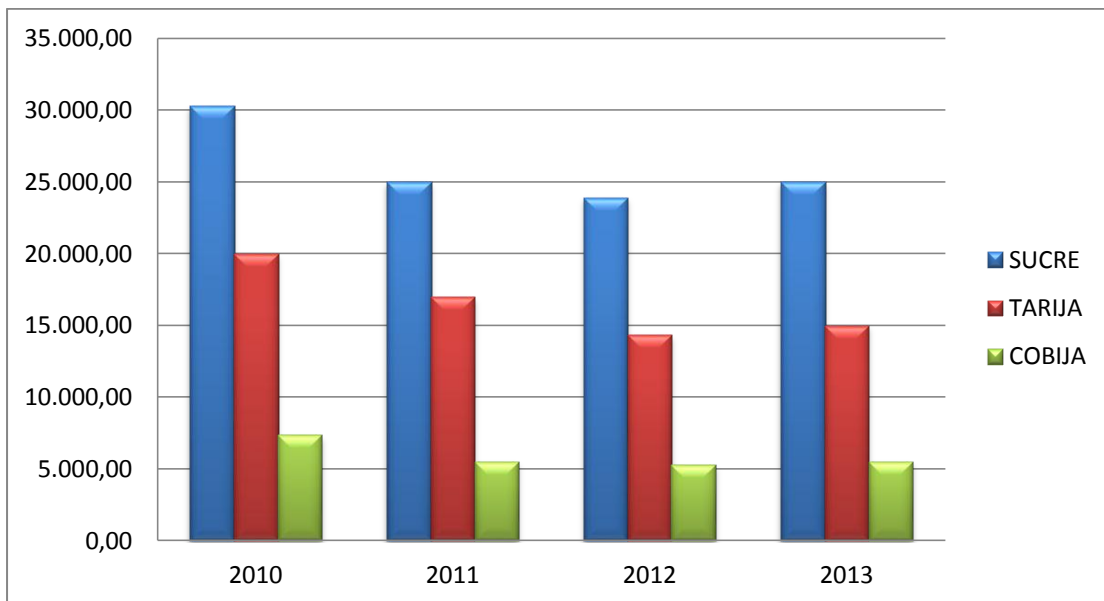
**GRÁFICO 8 VENTAS CIUDAD DE SANTA CRUZ**  
**(Cantidad de ejemplares)**



FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO  
ELABORACIÓN: PROPIA

La ciudad de Santa Cruz, es una de las principales ciudades con venta de periódicos, los contratos realizados con la agente desde el año 2011, tuvieron una cantidad constante hasta el año 2013, debido a que se logró concretar la firma de un contrato con una agente post pago, que es la encargada de recibir los ejemplares del periódico en esa ciudad, que en la gestión 2013 alcanzó a un total de 120.059 ejemplares vendidos.

**GRÁFICO 9 VENTAS CIUDADES DE SUCRE – TARIJA - COBIJA  
(Cantidad de ejemplares)**



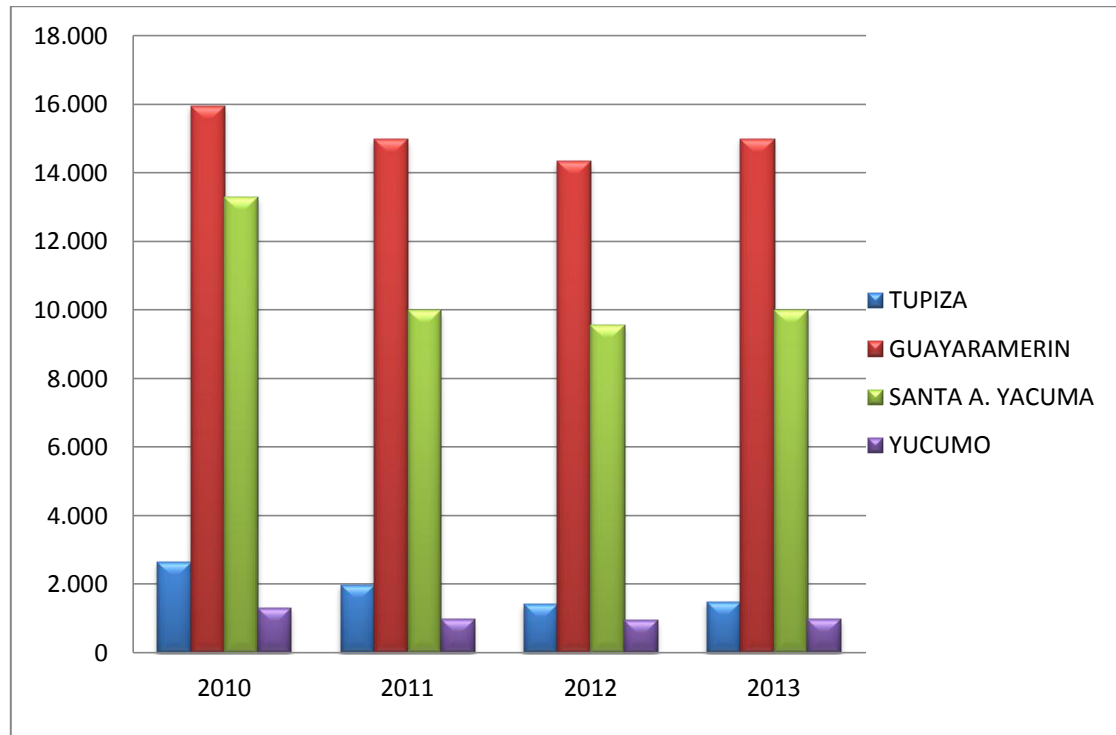
FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO  
ELABORACIÓN: PROPIA

En estas 3 ciudades la venta de periódicos se mantienen constantes desde el año 2011, debido a que se implementaron contratos con agentes que tiene que cumplir con un cupo obligatorio y cuando así lo requieren el cupo puede ser mayor.

En el caso de la ciudad de Sucre la cantidad fue disminuyendo paulatinamente, en la caso de Cobija la cantidad se mantiene constante.

El caso de Tarija debido a que no se cuenta con un agente definido es que las ventas fueron disminuyendo cada año.

**GRÁFICO 10 VENTAS LOCALIDADES DE TUPIZA – GUAYARAMERÍN –  
SANTA ANA DE YACUMA - YUCUMO  
(Cantidad de ejemplares)**



FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO  
ELABORACIÓN: PROPIA

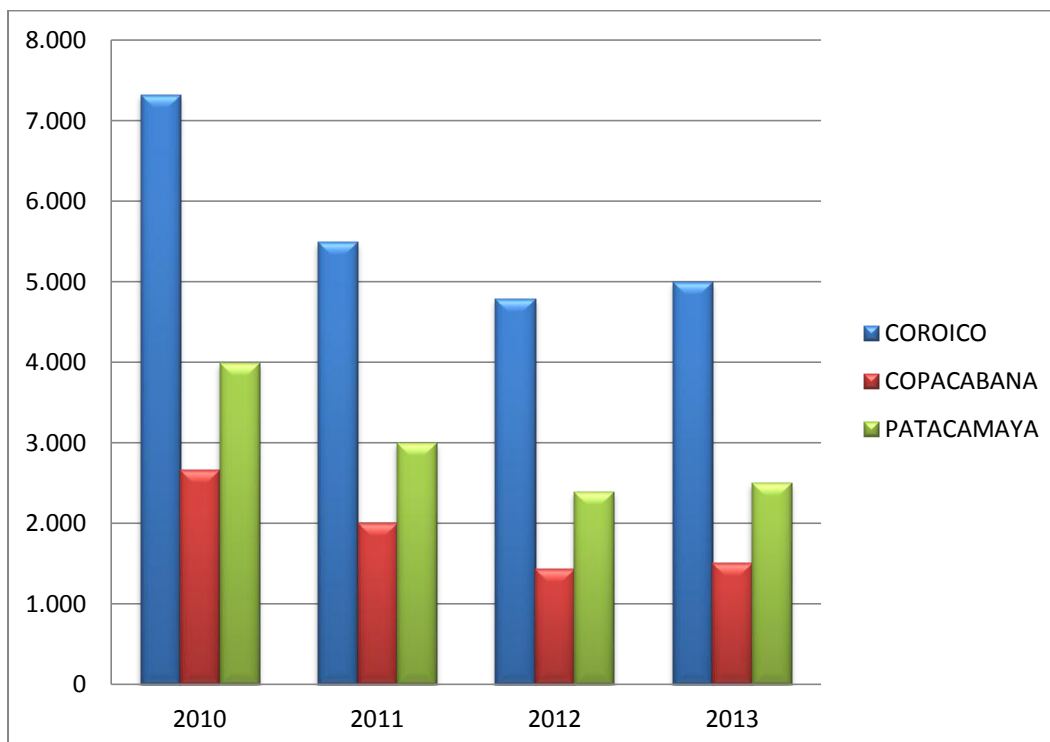
Guayaramerín con una venta de más de 15 mil ejemplares en el año 2013, la población que en comparación a las demás poblaciones es la que más venta tiene.

Superando a Santa Ana de Yacuma con una venta de 10 mil ejemplares en 2013.

Tupiza con una venta que no sobrepasan las 3 mil unidades.

De lejos la población de Yucumo que pone a la venta casi mil ejemplares en la gestión 2013.

**GRÁFICO 11 VENTAS LOCALIDADES DE COROICO – COPACABANA -  
PATACAMAYA  
(Cantidad de ejemplares)**

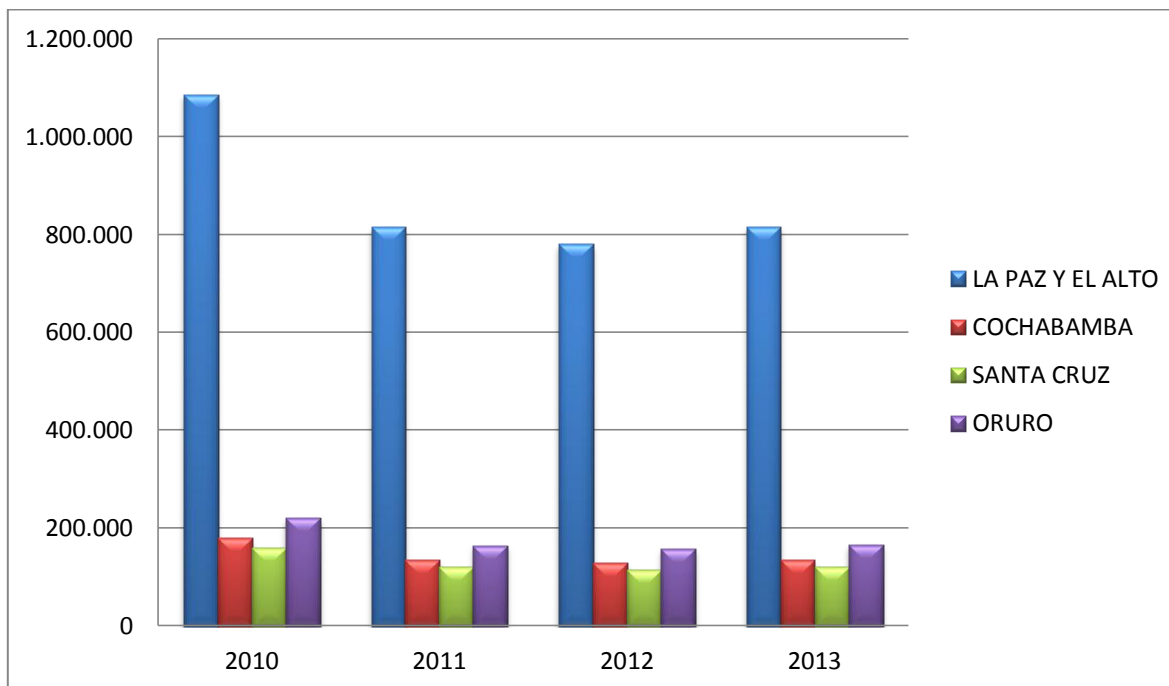


FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO

ELABORACIÓN: PROPIA

Coroico, Copacabana y Patacamaya, poblaciones que no superan la venta de 5 mil ejemplares, son poblaciones que trabajan con agentes pre pago, cancelan por una cantidad que depositan en el banco un día antes y se les envía según el pedido.

**GRÁFICO 12 VENTA DE LAS PRINCIPALES CIUDADES DE BOLIVIA**  
**(Cantidad de ejemplares)**



FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO

ELABORACIÓN: PROPIA

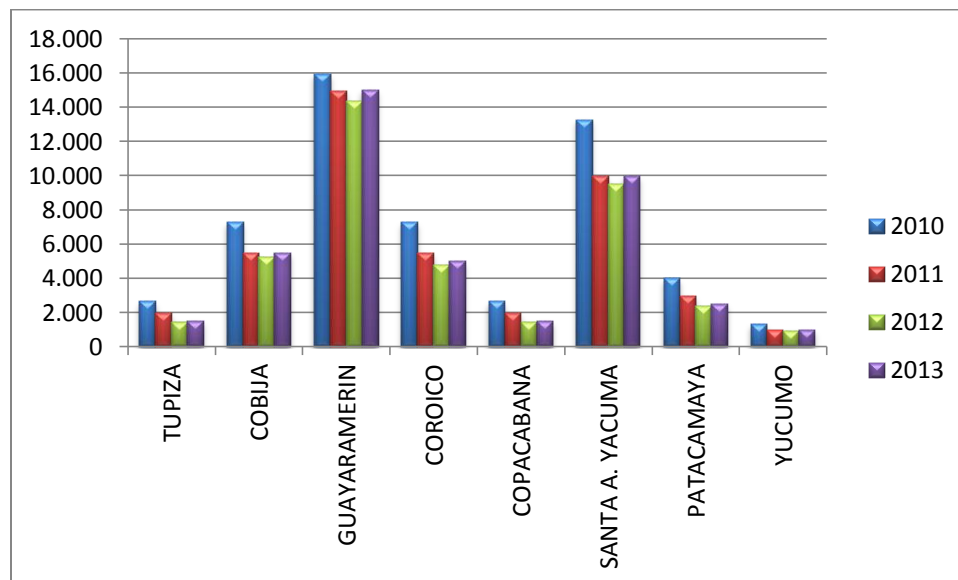
En el gráfico se puede observar que la ciudad con mayor venta e ejemplares se encuentra en la ciudad de La Paz, con más de ochocientos mil ejemplares vendidos en la gestión 2013.

Esto puede justificarse, ya que la oficina central del periódico se encuentra en la Sede de Gobierno, por lo que existe una carencia de agencias regionales propias; corresponsalías, publicidad y distribución en otras ciudades capitales que pueden ser aprovechadas.

Además existe una falta de estrategias para posesionar el periódico en el mercado interior.



**GRÁFICO 13 VENTAS PRINCIPALES LOCALIDADES DEL INTERIOR  
(Cantidad de ejemplares)**



FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO  
ELABORACIÓN: PROPIA

Como se puede observar las localidades con mayor venta de periódico Cambio son Guayaramerín y Santa Ana de Yacuma.

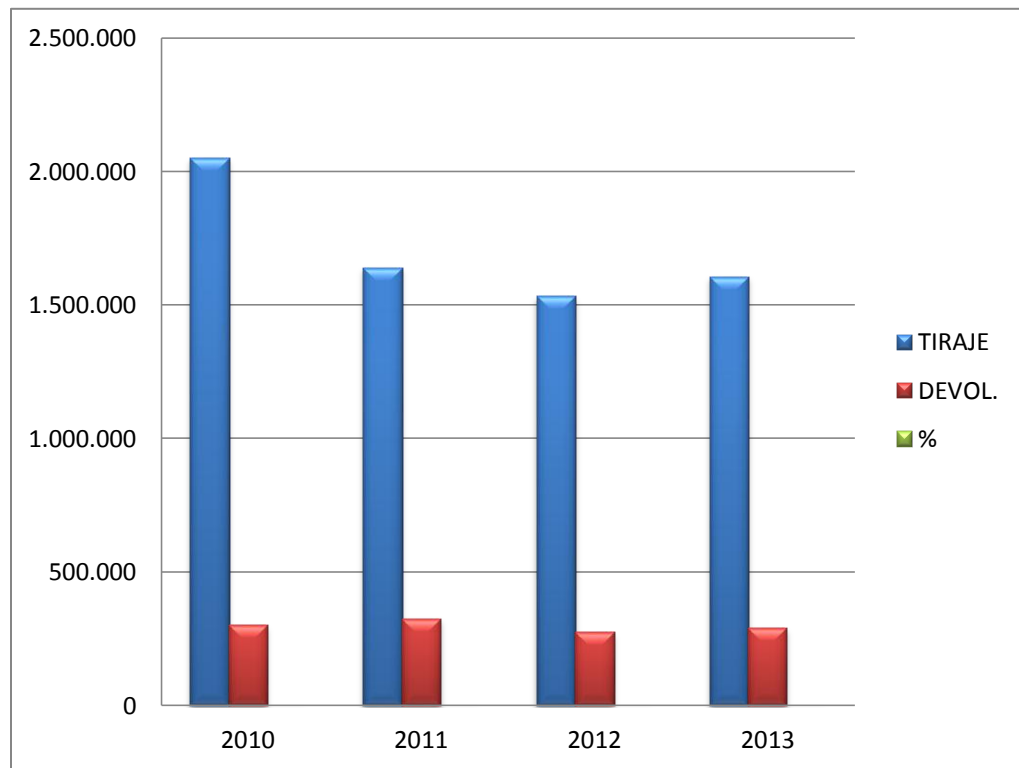
### 3.2 TIRAJE Y DEVOLUCIONES

**CUADRO N° 2 TIRAJE Y DEVOLUCIONES DEL PERIÓDICO CAMBIO  
(Cantidad de ejemplares)**

	2010	2011	2012	2013
<b>TIRAJE</b>	2'052.800	1'642.200	1'533.500	1'608.400
<b>DEVOL.</b>	301.237	327.132	274.402	291.964
<b>%</b>	14.67	19.92	17.89	18.15

El tiraje es la cantidad de ejemplares que son ofrecidos en el mercado.

**GRÁFICO 14 TIRAJE VS DEVOLUCIONES**  
**(Cantidad de ejemplares)**



FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO  
ELABORACIÓN: PROPIA

En el gráfico anterior se observa que el comportamiento del tiraje el año 2011, disminuyó en relación a 2010 en 410.660 ejemplares; en la gestión 2012 la disminución fue de 108.700 ejemplares, por el contrario para la gestión 2013 hubo un aumento en la venta de ejemplares de 74.900 en relación al año 2012.

Según el cuadro el porcentaje de devoluciones el año 2011 respecto al 2010 sufrieron un incremento de más del 5%, en las gestiones 2012 y 2013 el porcentaje se mantuvo relativamente estable.

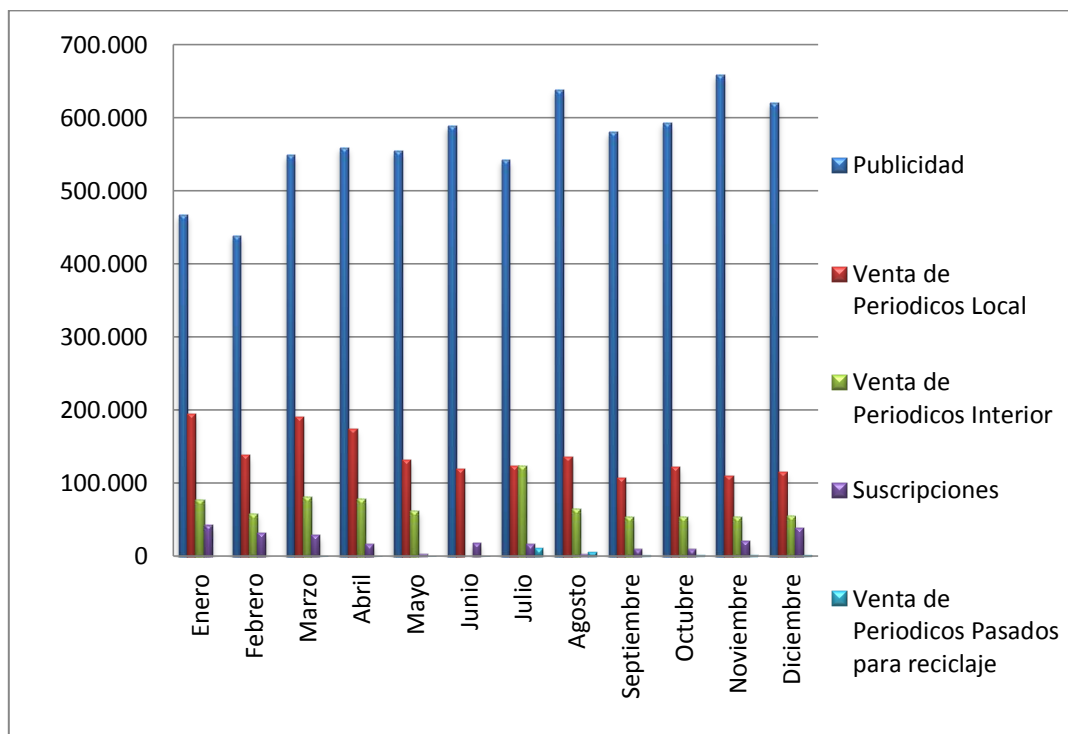
El incremento del tiraje en la gestión 2013 se debe a la mayor calidad en los productos que fueron ofrecidos al público, como ser separatas,

insertos, especiales, reediciones, los discursos presidenciales y otros, que influyeron positivamente en la captación de publicidad y suscripciones de las instituciones públicas y privadas.

### 3.3 NIVELES DE INGRESOS GENERADOS

A continuación se muestra el comportamiento de los ingresos generados del periódico Cambio en gráficos, expresado en bolivianos desde el periodo 2010 – 2013:

**GRÁFICO 15 INGRESOS PRODUCIDOS GESTIÓN 2010**  
(Expresado en Bs)



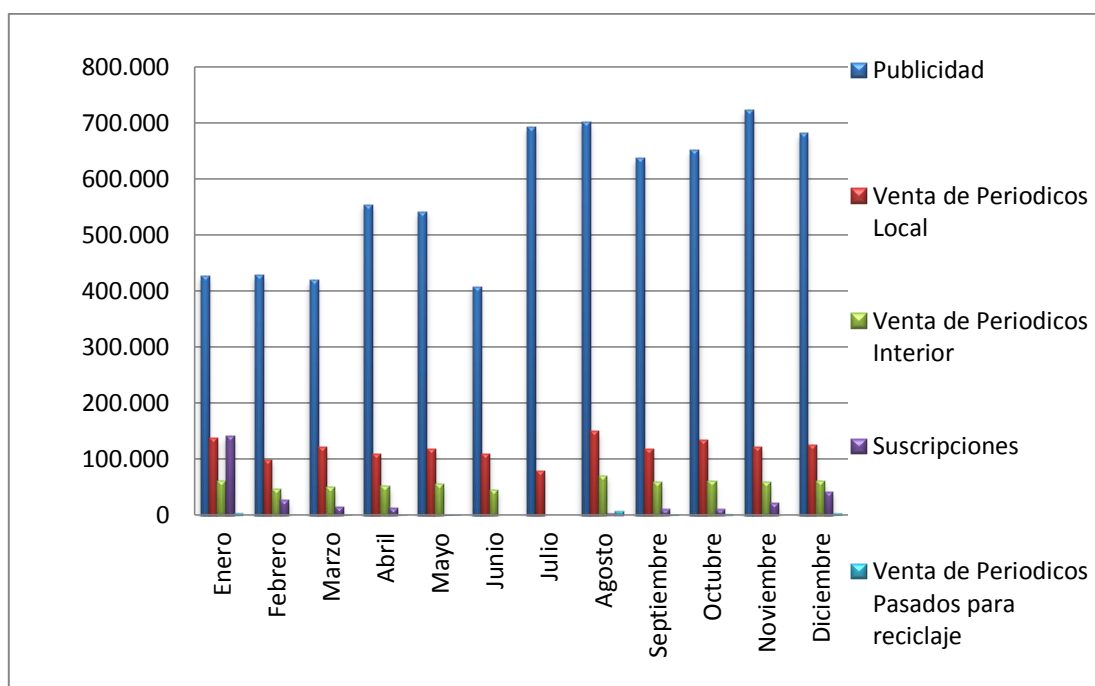
FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO  
ELABORACIÓN: PROPIA

En el primer año de la creación del periódico Cambio, se puede observar que la mayor captación de ingresos es por publicidad, donde la mayor captación de recursos se da en el mes de agosto y noviembre.

El segundo en importancia es la venta de periódicos local, donde los primeros meses son de más alta venta.

En las gestiones 2009 y 2010 el periódico Cambio contaba con Recursos de fuente 10 Tesoro General de la Nación.

**GRÁFICO 16 INGRESOS PRODUCIDOS GESTIÓN 2011**  
(Expresado en Bs)



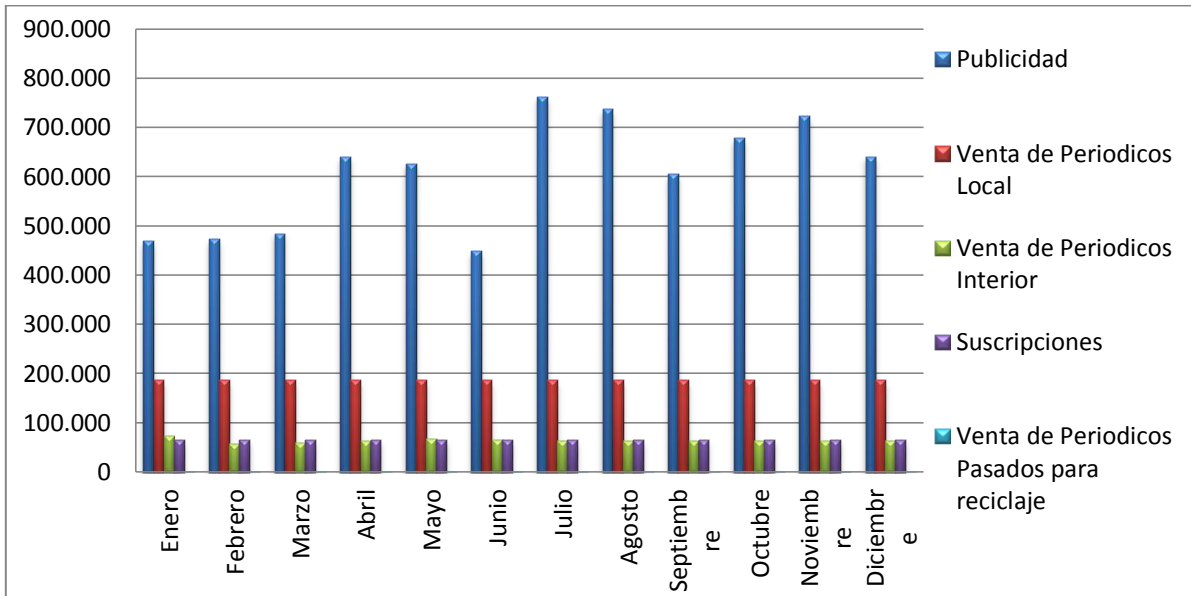
FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO

ELABORACIÓN: PROPIA

En la gestión 2011 el periódico Cambio pasó a ser completamente autosostenible, como se puede observar la captación de publicidad es la que genera más ingresos, no tanto la venta de ejemplares, ni la suscripción de los mismos, a partir del mes de julio se puede observar un incremento significativo llegando a 1'066.411. 34 (Un millón sesenta y seis mil cuatrocientos once 34/100 Bolivianos).

Esta gestión está caracterizada por un cambio en la Dirección del periódico, lo cual elevó la captación de publicidad y se hizo una campaña a nivel de las instituciones estatales que incremento la cartera de clientes de esta Unidad.

**GRÁFICO 17 INGRESOS PRODUCIDOS GESTIÓN 2012**  
(Expresado en Bs)



FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO

ELABORACIÓN: PROPIA

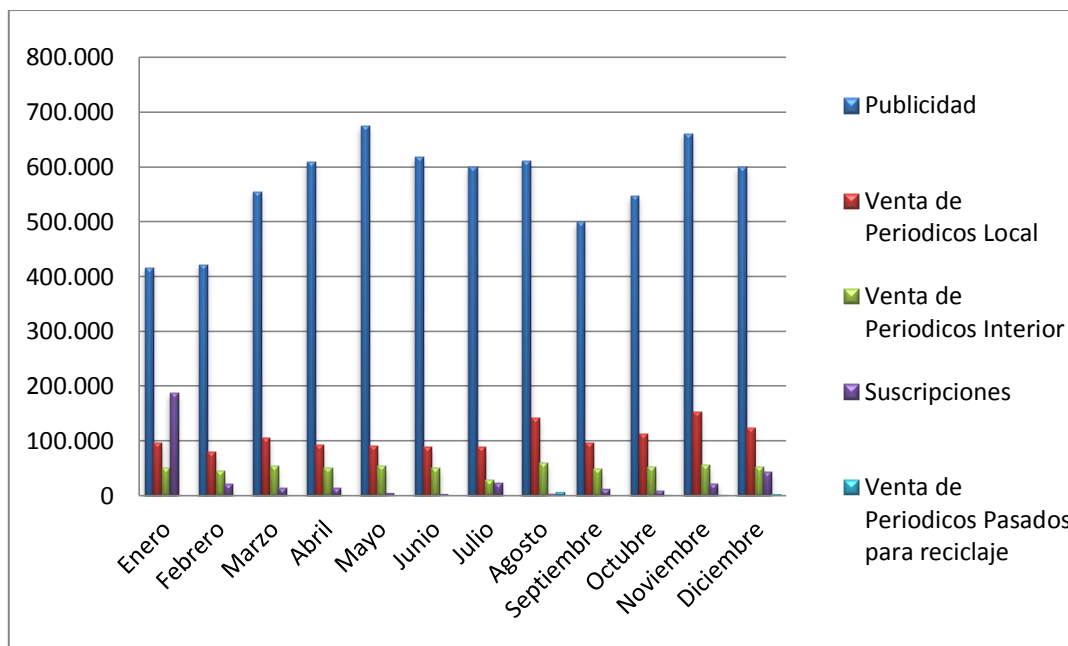
Los ingresos producidos en ésta gestión fueron mayores a las anteriores gestiones, debido a un cambio en el aspecto del periódico Cambio, se contrataron los servicios de un empresa que hizo el rediseño que lanzó una nueva imagen y lo posicionó como un referente confiable.

La captación de publicidad tuvo su pináculo en los meses de julio, agosto y noviembre, la venta de periódicos a nivel local se mantuvo constante.

Se tuvo una mejor gestión de la captación de suscriptores al periódico Cambio, llegando no solo a instituciones estatales sino también a

movimientos sociales, sindicatos de trabajadores, instituciones públicas y otros.

**GRÁFICO 18 INGRESOS PRODUCIDOS GESTIÓN 2013**  
(Expresado en Bs)



FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO

ELABORACIÓN: PROPIA

En la gestión 2013, se puede observar un descenso en la captación de publicidad, entendida como austeridad por parte de las instituciones estatales que son las que más contratan los servicios del periódico Cambio.

Aun con este descenso en la captación de publicidad, se tomaron medidas que apuntan a incrementar la misma, ya que se trabaja con instituciones públicas y también privadas.

Entre los principales clientes que solicitan publicidad al periódico Cambio se tienen:

**CUADRO N° 3 PRINCIPALES INSTITUCIONES QUE SOLICITAN EL  
SERVICIO DE PUBLICIDAD AL PERIÓDICO CAMBIO**

Ministerio de Relaciones Exteriores
Ministerio de la Presidencia
Ministerio de Gobierno
Ministerio de Defensa.
Ministerio de Planificación del Desarrollo
Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
Ministerio de Hidrocarburos y Energía
Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
Ministerio de Obras Públicas Servicios y Vivienda
Ministerio de Minería y Metalurgia
Ministerio de Justicia
Ministerio de Trabajo Empleo y Previsión Social
Ministerio de Salud
Ministerio de Medio Ambiente y Agua
Ministerio de Educación
Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
Ministerio de Autonomías
Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha Contra la Corrupción
Ministerio de Culturas
Ministerio de Comunicación
Ministerio de Deportes
YPFB
ENTEL
Banco de Desarrollo Productivo
CEDEM
Lacteosbol
Cartonbol
ANH
Impuestos Nacionales
Aduna Nacional de Bolivia
Administradora Boliviana de Carreteras
Procuraduría General del Estado
Contraloría General del Estado
Insumos Bolivia
Banco de Crédito
Banco Fie
La Vitalicia
Embajada de Venezuela

Como se puede observar la mayor cartera de clientes del periódico Cambio son las instituciones públicas, entre las principales y recurrentes están las arriba mencionadas.

### 3.4 GASTOS EJECUTADOS

De acuerdo al siguiente cuadro, se puede observar los gastos realizados desde las gestiones 2009 a la gestión 2013, misma que se detallan por tipo de gasto.

Este cuadro muestra claramente que el mayor costo en el que incurre el periódico Cambio, son los gastos por la impresión de los periódicos. Asimismo, los años 2009 y 2012 los gastos por compra de activos fijos fueron considerables debido a la creación del periódico y al traslado a las nuevas oficinas del periódico respectivamente.

**CUADRO N° 4 GASTOS GENERADOS GESTIÓN 2009 – 2013**  
(Expresado en Bs.)

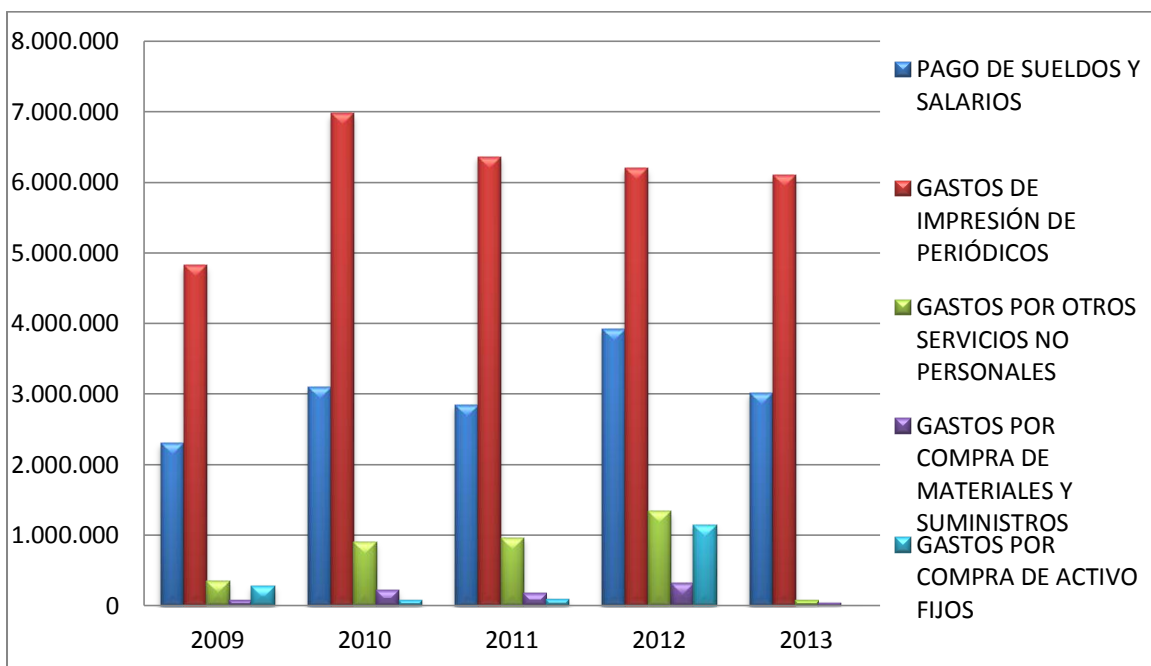
	2009	2010	2011	2012	2013
<b>PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS</b>	2'302.445.89	3'107'223.28	2'847'063.42	3'919'684.46	3'020'440.00
<b>GASTOS DE IMPRESIÓN DE PERIÓDICOS</b>	4'824.432.90	6'978'049.92	6'367'579.40	6'203'587.28	6'100'842.00
<b>GASTOS POR OTROS SERVICIOS NO PERSONALES</b>	348.741.35	900.097.99	960.404.64	1'335'645.82	73.414.64
<b>GASTOS POR COMPRA DE MATERIALES Y SUMINISTROS</b>	79.716.15	222.660.05	177.301.37	323.463.47	46.353.80
<b>GASTOS POR COMPRA DE ACTIVO FIJOS</b>	276.035.91	78.990.00	88.193.78	1'149.936.73	0.00
<b>TOTALES</b>	<b>7'831.372.2</b>	<b>11'287.012.24</b>	<b>10'440.542.61</b>	<b>12'932.317.76</b>	<b>9'241.050.44</b>

FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO

ELABORACIÓN: PROPIA



**GRÁFICO 19 GASTOS GENERADOS GESTIÓN 2009 - 2013**  
(Expresado en Bs)



FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO  
ELABORACIÓN: PROPIA

Los gastos de impresión realizados desde la gestión 2009 hasta la gestión 2010, tiene una tendencia creciente debido a que la impresión de ejemplares era mucho mayor.

Desde la gestión 2011, la tendencia es decreciente debido a que la cantidad de ejemplares que se mandó a impresión disminuyó.

Se puede observar también que en las gestiones 2009 y 2012 hubo un incremento en los gastos por compra de activos fijos, el 2009 por la creación del periódico y en la gestión 2012, por el traslado de las oficinas del periódico que se encontraba en la zona de Sopocachi donde se tenía oficinas y activos fijos en comodato.

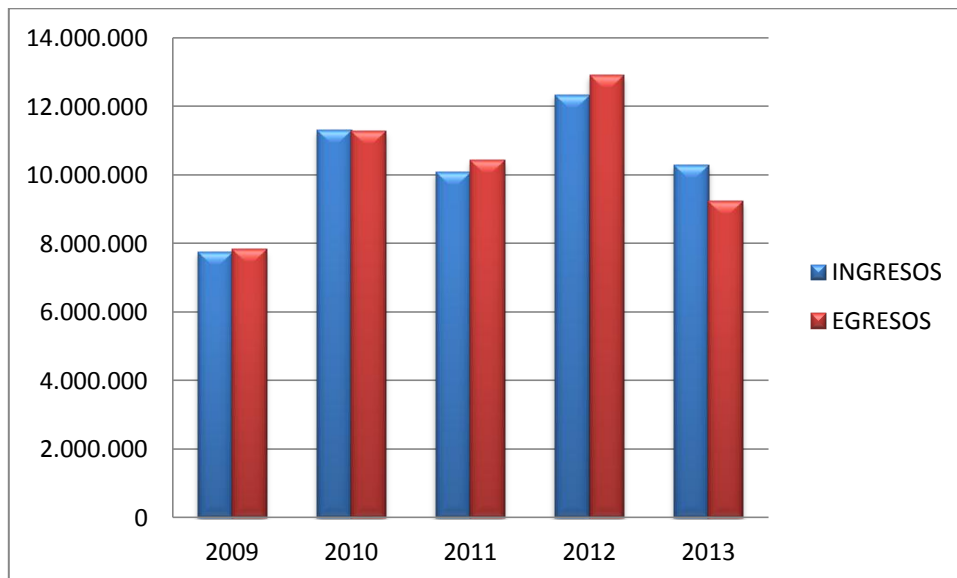
Cuando se realizó la compra del ahora edificio de propiedad del Ministerio de Comunicación, como unidad dependiente el periódico tuvo que trasladarse y comprar desde muebles hasta equipos de computación, asimismo la compra de 3 movilidades para el traslado de material a la imprenta y el traslado del personal, según manda el Decreto Supremo N° 1151 del 29 de febrero de 2012, donde se garantiza el transporte nocturno a las trabajadoras y a los trabajadores de medios de comunicación.

**CUADRO N° 5 INGRESOS Y GASTOS GENERADOS 2009 – 2013**  
(Expresado en Bs)

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>INGRESOS</b>	7'759.041,6	11'327.292,31	10096567,64	12355052,33	10286148,37
<b>EGRESOS</b>	7831372,2	11287021,24	10440542,61	12932317,76	9241050,44

FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO  
ELABORACIÓN: PROPIA

**GRÁFICO 20 INGRESOS Vs GASTOS**  
(Expresado en Bs)



FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO  
ELABORACIÓN: PROPIA

El gráfico muestra que los años 2009, 2010 y 2011, tanto los ingresos como los gastos estuvieron a la par, el año 2012 se puede observar que se capturaron más ingresos porque también se tenía presupuestado los gastos en compra de activos que se tenían previstos, con una diferencia de 577.265, 43 Bs. (Quinientos setenta y siete mil doscientos sesenta y cinco 43/100 Bolivianos). Esta paridad hizo que en esos años el periódico no lograra mayores beneficios.

En la gestión 2013 se puede observar un incremento sustancial en los ingresos de más de 1'045.097,93 Bs., lo cual generó una ganancia que cubre los gastos de operación del periódico.

### **3.5 ESTADO DE CUENTAS POR COBRAR**

Durante estas 5 gestiones se han generado Cuentas por Cobrar debido a que los servicios que presta el periódico Cambio son cancelados de manera posterior por los clientes una vez que concluye el servicio, el Estado de Cuentas por Cobrar actualizado asciende a un monto de Bs. 2.374.280,86 en la gestión 2009 y a 1'355.198,22 (Un millón trescientos cincuenta y cinco mil ciento noventa y ocho 22/100 Bolivianos) que se detalla en el siguiente cuadro:

#### **CUADRO N° 6 ESTADO DE CUENTAS POR COBRAR**

**(Expresado en Bolivianos)**

<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
233.060.50	369.113.72	251.512.72	165.395.70	1'355.198.22

FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO  
ELABORACIÓN: PROPIA

### **3.6 ANÁLISIS FINANCIERO**

Los cambios ocurridos hasta esta gestión, se han traducido en una apertura sin precedentes a ciudadanos y ciudadanas con acceso a los medios estatales como es el caso del periódico Cambio, que es el resultado de un esfuerzo conjunto que se lleva a cabo en estos 5 años de creación del periódico.

Según los cuadros expuestos anteriormente, se puede observar el incremento en la captación de ingresos que fueron generados por una mayor captación de publicidad.

En nuestro país se han producido cambios de enorme mejoramiento, en lo político, en lo económico, en lo social y en lo cultural y como medio estatal ha reflejado de manera dinámica y a tiempo constituyéndose en el medio oficial como un referente objetivo.

Se ha posesionado el periódico “Cambio” como un medio de comunicación disponible y accesible a toda la población con un alcance nacional y con perspectivas de llegar no solamente a las capitales de departamento, sino de las ciudades intermedias y provincias.

La elaboración diaria de materiales periodísticos con un tratamiento informativo objetivo sobre la realidad nacional e internacional, en su calidad de medio de comunicación estatal debe estar abierto a todas las opiniones enmarcadas en las Leyes que rigen a la nación, en especial a los mandatos de la Constitución Política del Estado e ir a la par del desarrollo nacional con el fin de mantener informada a la población.

El periódico Cambio es un referente del ejercicio pleno de la libertad de expresión.

Todo lo anterior se ha traducido en ciertos datos que merecen destacarse a continuación:

Si bien el volumen de tiraje del periódico disminuyó entre el periodo de 2010 a 2013 en 12%, los ingresos en el mismo periodo se incrementaron (fundamentalmente por la publicidad) en un 33%, frente a un incremento de gastos (considerando además, la compra de activos fijos) de sólo el 18%, viene a significar que el periódico, tiene una estabilidad muy significativa, al demostrar una rentabilidad más que aceptable, que es el fruto de una administración responsable, controlando los gastos fijos y variables, así como el de aplicar estrategias de marketing que han mostrado ser eficientes al haber posicionado al periódico en el mercado, logrando la aceptación de los lectores de todo el país, así como del sector empresarial al aceptar promocionar sus productos en las páginas de “Cambio”.

Sin embargo, existen dos aspectos que necesitan ser subsanados, y se refieren a la devolución de ejemplares y a cuentas por cobrar.

Con respecto a las devoluciones (ejemplares no vendidos), en función del cliente (lector), se debe considerar que el producto se convierte en el valor para el cliente, el precio se convierte en el coste para el cliente; la distribución se convierte en comodidad/conveniencia para el cliente; y la comunicación se transforma en comunidad de clientes. El comprador desea valor para el cliente, costes totales bajos, comunicación más honrada y mayor comodidad. Entonces, estas consideraciones deben ser tomadas en cuenta al momento de diseñar una estrategia que permita disminuir la devolución de ejemplares no vendidos.

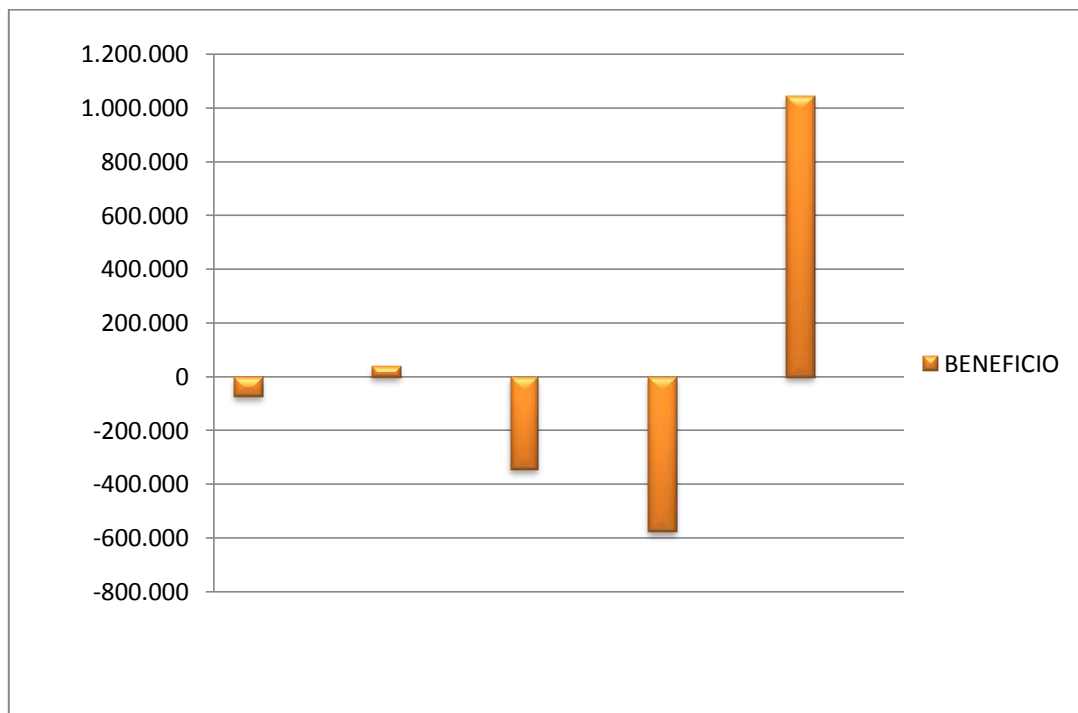
Y sobre el incremento de cuentas por cobrar, la gerencia, parte del área administrativa, encargada de las finanzas, que sirven para la preparación de pronósticos y la planeación de futuras acciones, para tomar decisiones

de inversión o financiamiento y para la coordinación y control de recursos materiales, humanos y financieros, así como del análisis y control de las finanzas se deben elaborar metodologías que permitan establecer sistemas de cobro, para evitar, en primer lugar, perjuicios a la empresa, y en segundo lugar que estas cuentas continúen incrementándose, y que después sean castigadas, y caigan en la denominación de incobrables.

### 3.7 RENTABILIDAD DEL PERIODICO.

Según el siguiente cuadro, se puede observar la rentabilidad del periódico

**GRÁFICO 21 RENTABILIDAD PERIÓDICO CAMBIO 2009 – 2013**  
(Expresado en Bs)



FUENTE: PERIÓDICO CAMBIO

ELABORACIÓN: PROPIA

Para hablar de rentabilidad, debemos referirnos a la cadena de valor, que es el área de la empresa que produce el bien o el servicio que se ofrece a partir de su modelo de negocio. Si lo conectamos con los términos

económicos que se han descrito hasta ahora, la cadena de valor es el instrumento operativo que asigna los escasos recursos (materiales, humanos y de presupuestos) para crear los contenidos que estarán cubriendo una necesidad en el público, pues éstos los demandan, y además se verán forzados a ofrecer un valor agregado, el cual será planeado a niveles directivos. La creación de estas competencias será determinada por los recursos que se tengan y el lugar que se explotará para realizar la acción de intercambio.

Como se sabe, los productos mediáticos ofertan significados. Los significados tienen características especiales que las hacen diferentes como productos a otros bienes o servicios de otros sectores terciarios.

En el presente caso, se ha establecido, que desde su fundación, el periódico “Cambio”, ha presentado un flujo de caja positivo, sin considerar los egresos en inversión de activos fijos. Pero si se consideran estos últimos, si se presentan flujos negativos, pero que después evolucionan notablemente a positivos en la gestión 2013 (Ver Cuadro N° 7)

**Cuadro N° 7: Flujos de caja 2009 – 2013**  
**(Expresado en Bs)**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
INGRESOS	7.759.041,60	11.327.292,31	10.096.567,64	12.355.052,33	10.286.148,37
EGRESOS	7.555.336,29	11.208.022,24	10.352.348,83	11.782.381,03	9.241.050,44
Flujo de caja <sup>1</sup>	203.705,31	119.270,07	-255.781,19	572.671,30	1.045.097,93
Inv. Act. Fijos	276.035,91	78.990,00	88.193,78	1.149.936,73	0,00
Flujo de caja <sup>2</sup>	-72.330,60	40.280,07	-343.974,97	-577.265,43	1.045.097,93

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

1. FLUJO DE CAJA SIN CONSIDERAR LOS GASTOS EN INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS.

2. FLUJO DE CAJA, CONSIDERANDO COMO EGRESO LOS GASTOS EN INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS.

En este sentido, los productos mediáticos tienen características específicas que no permiten obtener grandes ganancias por el hecho de venderlas.

Lo que ofrecen son contenidos, y los contenidos traen públicos que están interesados en adquirirlos; por lo tanto, el verdadero modelo de negocio en un producto mediático está en la venta de los espacios publicitarios; se venden espacios que aseguran a los compradores ser vistos por un número alto de personas con características especiales y que estarán interesadas también en conocer los anuncios de los productos para adquirirlos.

Se tiene que entender que el periódico Cambio fue creado para lograr que la edición diaria tenga un acceso nacional, no solamente en las capitales de departamento, sino también en las ciudades intermedias y rurales.

El periódico Cambio publica en sus ediciones diarias una serie de Especiales con informaciones de destaque en los campos político, económico, social, deportivo, cultural e internacional o cuando se celebran fechas emblemáticas nacionales e internacionales.

En el análisis realizado en el caso de los gastos se pudo observar que el año 2012 los gastos por compra de activos hicieron que la rentabilidad del periódico no fuera como las del año 2013, pero se tenía que ejecutar esos gastos que a la larga realiza cualquier entidad pública.

El año 2012, tiene un saldo negativo, si bien el periódico no generó grandes beneficios, porque se hizo una notable inversión en activos fijos, pero ya tiene un saldo positivo, el año 2013.

### **3.8 ESTIMACION DE INGRESOS FUTUROS**

A través del nuevo plan de comercial del periódico Cambio, se pretende incrementar los ingresos para que la nueva institución pública



descentralizada sea sostenible financieramente, con la finalidad de realizar un servicio con calidad y eficiencia para el logro de sus objetivos.

La estimación de los ingresos considerando el promedio de las últimas 4 gestiones, que permite realizar las proyecciones del 15 % para cada gestión, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 8 PROYECCIÓN DE INGRESOS PERIÓDICO CAMBIO**  
(Expresado en Bs.)

<b>PROMEDIO DE INGRESOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
10.384.488	11.942.161	13.733.485	15.793.508	18.162.535	19.978.788

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Del total de las ventas proyectadas, se extracta, y establecen los correspondientes egresos, además de considerar la inversión en una rotativa, que permita disminuir los gastos de impresión del periódico, y así incrementar la rentabilidad de la empresa, de acuerdo al siguiente cuadro:

**CUADRO N° 9: FLUJO DE CAJA DE ACUERDO A LA TASA DE CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS(Expresado en Bs)**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Ingresos</b>	10.384.488,38	11.942.161,42	13.733.485,88	15.793.508,76	18.162.535,08	19.978.788,59
Inversión	8.000.000,00					
Pago de sueldos y salarios	2.302.445,89	3.107.223,28	2.847.063,42	3.919.684,46	3.020.440,00	3.713.906,23
Gastos de impresión de periódicos	4.824.432,90	6.978.049,92	6.367.579,40	6.203.587,28	6.100.842,00	6.628.404,97
Gastos por otros servicios no personales	348.741,35	900.097,99	960.404,64	1.335.645,82	73.414,64	689.129,21
Gastos por compra de materiales y suministros	79.716,15	222.660,05	177.301,37	323.463,47	46.353,80	180.122,58
Gastos por compra de activo fijos	276.035,91	78.990,00	88.193,78	1.149.936,73	0,00	0,00
Amortización		1.600.000,00	1.600.000,00	1.600.000,00	1.600.000,00	1.600.000,00
Intereses		800.000,00	640.000,00	480.000,00	320.000,00	160.000,00
<b>Total gastos</b>	15.831.372,20	13.687.021,24	12.680.542,61	15.012.317,76	11.161.050,44	12.971.562,99
<b>Flujo de caja</b>	<b>-5.446.883,82</b>	<b>-1.744.859,82</b>	<b>1.052.943,27</b>	<b>781.191,00</b>	<b>7.001.484,64</b>	<b>7.007.225,60</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

A partir del anterior cuadro, se realiza la respectiva actualización de los flujos de caja, en base a dos factores de actualización (10% y 22%), para obtener dos valores de actualización ( $VAN_1$  y  $VAN_2$ ), más el valor total del gasto en mercadeo en los 5 próximos años, lo que nos permitirá obtener la tasa interna de retorno (TIR):

**CUADRO N° 10: VALOR ACTUAL NETO PARA EL PROYECTO  
(Expresado en Bs)**

Año	Flujo	Factor de actualización <sup>9</sup> 10%	$VAN_1$	Factor de actualización 22%	$VAN_2$
2015	-5.446.883,82	1	-5.446.883,82	1	-5.446.883,82
2016	-1.744.859,82	0,90909	-1.586.234,61	0,81967	-1.430.209,25
2017	1.052.943,27	0,82645	870.204,97	0,67186	707.430,47
2018	781.191,00	0,75131	586.916,61	0,55071	430.209,70
2019	7.001.484,64	0,68301	4.782.084,02	0,4514	3.160.470,17
2020	7.007.225,60	0,62092	4.350.926,52	0,37	2.592.673,47
SALDOS			3.557.013,68		13.690,73

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

De la determinación de los saldos de las actualizaciones (Valor Actual Neto o VAN), de  $VAN_1$  y  $VAN_2$  y aplicando la siguiente formula, obtenemos la TIR (Tasa interna de retorno):

$$TIR = i_t + (i_2 - i_1) \left[ \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right]$$

Donde:

- TIR : Tasa Interna de Retorno
- i : Tasa de interés
- VAN : Valor actual neto

Reemplazando valores:

<sup>9</sup>Factor de Actualización:  $Fa = \frac{1}{(1+r)^n}$ , donde r es la tasa de interés anual, n el número de periodos o años

$$= 10 + (22-10) \left[ \frac{3.557.013,68}{3.557.013,68 - 13.690,73} \right]$$

$$\text{TIR} = 22,09\%$$

De acuerdo con los resultados, la tasa interna de retorno del 22,09%, es superior a la tasa activa anual (del 11% para proyectos productivos) que brinda la banca local y nacional, por lo que es por demás atractivo el implementar el proyecto de compra de una rotativa, para disminuir los gastos de impresión del matutino “Cambio”, e incrementar el volumen de su tiraje.

### **3.9 ANÁLISIS FODA**

#### **3.9.1 Fortalezas**

- Experiencia de más de 5 años al servicio de la colectividad.
- Personal de redacción con amplia experiencia laboral
- Precio del producto accesible para el consumidor final
- Primer y único periódico del Estado Plurinacional Boliviano
- Flexibilidad de la norma para política de precios

#### **3.9.2 Debilidades**

- Ausencia de rotativa propia y/o terciarización del servicio de impresión del periódico.
- Deficiente sistema de cobranzas de publicidad.
- Poca agilidad administrativa y jurídica
- Carencia de agencias regionales propias; corresponsalías, publicidad y distribución.
- Falta de estrategias para posesionar el periódico en el mercado.

- Gestión de trabajo regulada bajo resoluciones que implica burocracia y tarifarios no flexibles.
- Carencia de Manuales de procesos y procedimientos.
- Precio económico del producto hace que el agente y distribuidor no tengan mayor margen de ganancia respecto a otros periódicos.
- Ausencia en ciudades intermedias.

### **3.9.3 Oportunidades**

- Mayor receptibilidad en ciudades intermedias y provincias.
- Los mayores inversores en publicidad en medios escritos son las instituciones estatales.
- Medio de Comunicación escrito oficial del estado para la difusión de los logros del estado con circulación nacional.

### **3.9.4 Amenazas**

- Coyuntura política
- Periódicos privados con tarifarios de publicidad con alta flexibilidad y negociación bajo la modalidad de intercambio de servicios.
- Percepción del periódico como medio escrito gubernamental antes que estatal

### 3.9.5 Cruce de variables

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<p><u>Potencialidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto de calidad de circulación nacional con difusión del acontecer nacional e internacional.</li> <li>- Precio accesible del producto al consumidor final (lector) en todo el territorio nacional.</li> <li>-Mejorar cualitativamente los recursos humanos en base a la experiencia del personal de redacción a través una capacitación intensiva.</li> </ul>	<p><u>Desafíos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanencia del personal técnico administrativo.</li> <li>- Producto de calidad con precio accesible y competencia publicitaria con otros periódicos.</li> <li>- Incremento en los ingresos económicos para la sostenibilidad del periódico.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<p><u>Limitaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la reingeniería y sistematización de los procedimientos de distribución para lograr la cobertura nacional</li> <li>- Desarrollar proyectos destinados a fortalecer sustancialmente la estrategia de comercialización para incrementar los ingresos y lograr una cobertura nacional e internacional.</li> </ul>	<p><u>Riesgos</u></p> <p>Fortalecer la impresión del periódico mediante la adquisición de una rotativa.</p> <p>Ingresos limitados imposibilitan la modernización y el fortalecimiento del periódico cambio.</p> <p>Incrementar la capacidad operativa del periódico cambio con tecnología, comunicación interconectada, medios y logística.</p> <p>La insatisfacción por parte de la población en cuanto a la información oportuna, constituye un riesgo para el periódico Cambio; ya que otras instituciones privadas con mejor predisposición ambicionan cumplir esta función.</p>

### **3.10 Acciones pertinentes**

Una vez analizada la situación financiera del periódico Cambio, una de las premisas postuladas que implicaban la sostenibilidad de ésta unidad, debido al elevado costo que implicaba el pago por la impresión de las ediciones diarias era por la ausencia de una rotativa.

#### **3.10.1 Tecnificación - rotativa para el periódico cambio**

La implementación de una rotativa para el periódico Cambio es una realidad en esta gestión.

Se ha lanzado la convocatoria en el SICOES (Sistema de Información de Contrataciones Estatales), mediante la cual no solo se puede asegurar la sostenibilidad del periódico, sino también la creación de más fuentes de trabajo.

La tendencia histórica es la disminución de los puestos de trabajo, lo cual no ocurre con el sector terciario (comunicaciones, transporte, servicios, comercio, turismo, educación, finanzas, administración, sanidad) al que pertenece el periódico Cambio, porque ofrece los servicios de publicidad y ejemplares de periódico a la venta.

La implementación de este sistema de impresión tecnológico no se hace con fines de lucro, es decir, el periódico es una Unidad dependiente autosostenible, cuyo costo de producción por la terciarización del servicio de impresión que comprende más del 50% de su presupuesto anual, podría consolidarse en una institución eficiente con la implementación de esta Rotativa.

Esto para lograr que la edición diaria tenga un acceso nacional, no solamente en las capitales de departamento, sino también en las ciudades intermedias y rurales.

El periódico Cambio publica en sus ediciones diarias una serie de Especiales con informaciones de destaque en los campos político, económico, social, deportivo, cultural e internacional o cuando se celebran fechas emblemáticas nacionales e internacionales, para contribuir a la integración del pueblo boliviano.

El periódico CAMBIO cuenta con una edición digital, en la cual las y los lectores que no acceden a la versión impresa, especialmente en el extranjero, pueden leer la edición cotidiana. En la versión impresa tiene presencia en ocho departamentos del país. Cuenta con distribución en 14 ciudades, y este 2014 se sumarán oficinas regionales en Santa Cruz, Tarija, Cochabamba, Oruro y Sucre, y agencias en el Chapare, norte de La Paz y en poblaciones del sur boliviano.

# **CAPÍTULO IV**

## **SECCIÓN DE**

## **CONCLUSIONES Y**

## **RECOMENDACIONES**



## CONCLUSIONES

El objetivo general de la investigación era determinar la sostenibilidad del Periódico “Cambio”, aspecto que ha sido corroborado con el flujo de caja correspondiente, donde se obtuvo un flujo positivo en los escasos 5 años de existencia del matutino, teniendo algunos problemas en lo referente a la devolución de ejemplares no vendidos y al incremento paulatino de las cuentas por cobrar, pero que de ninguna manera han sido obstáculos en la sostenibilidad de gestión del mismo.

Asimismo, dentro de los objetivos específicos, figuraba establecer los principales centros de circulación del periódico, llegándose a establecer que es un periódico de circulación nacional, donde su mayor distribución se da en el eje central del país, además de las principales ciudades capitales de los 9 departamentos y de otras ciudades.

Por otra parte, se determinó que la captación de publicidad (segundo objetivo específico), se ha incrementado notablemente, lo que ha contribuido en la sostenibilidad y la rentabilidad del ejercicio de gestión del periódico.

También se ha mencionado, que la empresa periodística actualmente alquila los servicios de impresión a terceras personas, lo que en cierta manera, encarece los costos de producción del periódico, al mismo tiempo que le quita cierta independencia de gestión, por lo que se estudia implementar un proyecto de compra de una rotativa, para lo cual se hizo un estudio de ingresos y egresos futuros, con los correspondientes flujos de caja, habiéndose determinado un TIR del 22%, que determina la factibilidad de la iniciativa del proyecto, que le permitiría posicionarse mejor dentro de los matutinos del país, con una información diferente, actualizada y con servicios accesibles.

Se ha establecido también los ingresos directos e indirectos, cuarto objetivo específico, los cuales provienen netamente de la venta de espacios de publicidad y de la venta de ejemplares, si bien en un principio, el Estado proveyó un capital de operaciones.

Finalmente, el periódico contribuye en la generación de 62 empleos directos, que son el personal que tiene a cargo la edición diaria del periódico; asimismo, con la distribución y venta de más de un millón y medio de ejemplares como promedio al año, contribuye con la generación de cientos de empleos indirectos más, convirtiéndose así en uno de los periódicos de mayor circulación a nivel nacional.

## **RECOMENDACIONES**

El periódico Cambio tiene muchos retos que vencer, principalmente en los servicios de publicidad, por lo que es necesario fortalecer la unidad comercial para mejorar los costos de operación del periódico.

El elevado monto del Estado de Cuentas por Cobrar del año 2013 genera una falta de liquidez en el flujo de caja del periódico, debido a que los clientes demoran entre tres a seis meses en realizar los pagos por la prestación de los servicios. Por lo que sería necesario desarrollar una estrategia política de realizar los cobros con notas firmadas por la Máxima Autoridad Ejecutiva dirigidas a las autoridades de los Ministerios e instituciones públicas y tratarlas en reunión de gabinete para lograr la recuperación de cartera.

Para lograr la sostenibilidad del periódico Cambio, se consideró la inversión que permitirá la adquisición de una rotativa de propiedad del periódico Cambio para la prestación de servicios del periódico, como también para otro tipo de productos de las diferentes unidades, lo cual generaría un incremento de mano de obra calificada, este gasto será

cubierto con recursos del presupuesto del nivel central del Ministerio de Comunicación o gestionar un presupuesto adicional al TGN, por lo que se deberían diseñar estrategias, políticas, o procedimientos que garanticen la captación de ingresos esperados para la producción y circulación del Periódico.

Se deberían elaborar campañas comunicacionales en el marco de las políticas y estrategias de comunicación gubernamental y Ministerial para captar nuevos clientes, de esta manera dar a conocer la existencia de un periódico estatal, para desarrollar mecanismos de investigación y sistematización de percepción y opinión ciudadanas sobre la gestión pública, para elaborar e implementar estrategias de comunicación, de esta manera se fortalecería el sistema de comunicación estatal creíble y sostenible.

Modernizar para posesionar al periódico CAMBIO como un referente para la difusión de información de los logros de gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Resolución Ministerial N° 032/09 del Ministerio de la Presidencia, el 21 de enero del 2009, se crea dentro la estructura orgánica de la Dirección de Comunicación Social al Periódico del Estado Boliviano
- Decreto Supremo N° 0793 de 15 de febrero de 2011, Crear el Ministerio de Comunicación
- Decreto Supremo 1097 de 7 de diciembre de 2011, artículo único Modifica el Artículo 9 del Decreto Supremo N° 0793, de 15 de febrero de 2011, “Artículo 9.- (TUICIÓN Y DEPENDENCIA
- Constitución Política del Estado Plurinacional
- Giavedoni, Darío. "Los medios en Bolivia: mapa y legislación de los medios de comunicación". La revista del CCC [en línea]. Mayo / Diciembre 2010, n° 9/10.
- <http://www.centrocultural.coop/revista/articulo/169>
- Principios de economía, N. Gregory Mankiw
- Metodología de la investigación, M. en C. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado, Dra. Pilar Baptista Lucio
- Elementos de micro y macroeconomía, Mochón Francisco y Víctor Becker
- CELIO ANDIA MERINO, La Prensa en Bolivia Siglo XXI. 2009
- GÓMEZ MOMPART, J.L.; MARTÍN OTTO, E. Historia del periodismo universal. Síntesis, Madrid (1999).
- Braojos Garrido, Alfonso: Prensa y la historia, La A4E Ayuntamiento de Sevilla. Servicio de publicaciones, 2001
- Blanco y Aznar, cap. 6.
- Mankiw, cap. 14.
- Informe de Gestión 2012, Ministerio de Comunicación.
- Informe de Gestión 2013, Ministerio de Comunicación.
- Sostenibilidad, Escrito por Klaus Boas
- Morrison Cris. “Fundamentals of risk Measurement”, Ed. Mc Graw Hill

# ANEXOS