



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Factores que han causado la evolución estratégica en la Casa Editorial El Tiempo

Felipe Andrés Joya Zárate

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración
Bogotá, Colombia
2011

Factores que han causado la evolución estratégica en la Casa Editorial El Tiempo

Felipe Andrés Joya Zárate

Trabajo Final presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magíster en Administración

Director:

Carlos Alberto Rodríguez Romero, Ph.D. en ciencias de gestión

Línea de Investigación:

Estrategia organizacional

Grupo de Investigación:

Griego - Grupo de investigación en gestión y organizaciones

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración
Bogotá, Colombia
2011

Agradecimientos

Agradezco al doctor en ciencias de gestión Carlos Alberto Rodríguez Romero por dirigir este trabajo.

Resumen

Este trabajo investiga la relación de causalidad entre influencias y estrategia en la Casa Editorial El Tiempo. Primero se caracteriza estratégicamente la organización transversalmente al día de hoy. Luego se propone un modelo de análisis longitudinal que lo conforman una variedad de factores causales y las relaciones que se anticipan entre éstos y las acciones estratégicas de la organización desde 1911 hasta el presente. La puesta a prueba de dicho modelo verifica la utilidad del mismo, pues, más que describir estratégicamente la organización, se logra explicar su evolución estratégica.

Palabras clave: Análisis estratégico, Investigación estratégica, Formación de estrategia, Evolución estratégica, Escuela de configuración.

Abstract

This work researches the causal relationship between influences and strategy at Casa Editorial El Tiempo. First we proceed with a transverse strategy characterization of the organization as it is today. Then we propose a longitudinal model that is made up of questions anticipating relationships between a variety of causal factors and strategy actions, from 1911 until today. A test of the model for this firm proves its usefulness, because more than describing the organization, it serves its purpose of explaining strategy evolution at the firm.

Keywords: Strategy analysis, Strategy research, Strategy formation, Strategy evolution, Configuration School.

Contenido

Factores que han causado la evolución estratégica en la Casa Editorial El Tiempo	I
Factores que han causado la evolución estratégica en la Casa Editorial El Tiempo	III
Resumen	VII
Abstract	VIII
Introducción.....	1
<i>Planteamiento del problema</i>	<i>1</i>
<i>Justificación</i>	<i>1</i>
<i>Objetivos.....</i>	<i>2</i>
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos.....	2
1. Contexto teórico y posicionamiento	3
2. Metodología.....	5
3. Caracterización estratégica (análisis transversal).....	7
3.1 Segmentación estratégica.....	7
3.2 Análisis industrial.....	7
3.3 Cadena de valor y posiciones estratégicas.....	7
3.4 Integración vertical.....	8
3.5 Diversificación.....	8
4. Modelo de análisis (longitudinal)	9
4.1 Entorno.....	9
4.2 Instituciones	10
4.3 Estructura, gobierno corporativo y decisión.....	10
4.4 Visión del empresario.....	11
4.5 Aprendizaje	11
4.6 Cultura.....	11
4.7 Cambio organizacional	12
5. Resultados, análisis e interpretación	13
5.1 Análisis estratégico transversal.....	13
5.1.1 Segmentación estratégica.....	13
5.1.2 Análisis de la industria	14
5.1.3 Cadena de valor	17
5.1.4 Estrategias genéricas	20
5.1.5 Posiciones estratégicas	21
5.1.6 Integración vertical.....	21
5.1.7 Diversificación y recentraje	23

5.2 Factores causales (aplicación del modelo longitudinal).....	24
5.2.1 Entorno	24
5.2.2. Instituciones y estrategia	26
5.2.3 Estructura y gobierno corporativo.....	29
5.2.4 Visión del empresario	32
5.2.5 Decisión al nivel estratégico.....	34
5.2.6 Aprendizaje.....	34
5.2.7 Cultura	35
5.2.8 Cambio deliberado	36
6. Conclusiones.....	37
Bibliografía.....	41

Introducción

Planteamiento del problema

Este trabajo se ubica en la disciplina académica de la estrategia empresarial.

El problema que se aborda es de tipo causal. Para Aktouf (2001), el problema causal “busca la respuesta a un ¿por qué? Se trata de descubrir la causa de una situación, de un comportamiento, de una transformación...” (p. 40).

Van de Ven, citado por Pettigrew (1992, p. 7), destaca una manera de estudiar el proceso estratégico en que se lo define “como una secuencia de eventos que describen cómo las cosas cambian en el tiempo”.

A partir de lo anterior se aborda la pregunta: ¿Qué factores han influenciado las acciones estratégicas de El Tiempo (y posteriormente la Casa Editorial El Tiempo - CEET) desde su fundación hasta el presente?

El enfoque histórico permite abarcar los distintos estados que ha experimentado la organización, iniciando como una empresa de un solo negocio hasta su desarrollo diversificado. Se pretende estudiar procesos organizacionales e influencias del entorno que inciden sobre la formación de estrategia.

Justificación

La Casa Editorial El Tiempo ha experimentado una transformación desde una empresa de un solo negocio a un grupo empresarial, pasando por distintos grados de integración vertical y diversificación, lo que la hace una candidata atractiva como objeto de estudio cuando se pretende poner a prueba las habilidades y el dominio de la disciplina de la estrategia empresarial.

Este no es el primer estudio empresarial sobre la Casa Editorial El Tiempo (CEET). Por lo menos Avella y Caicedo (1993) y Ortiz y Buitrago (2000) nos preceden. Dos hechos posteriores hacen que sea pertinente retomar la tarea: la consultoría por parte de Arthur D. Little, proceso llamado “hacia el año 2005”¹, y la adquisición por parte del Grupo Planeta. Podría cuestionarse entonces la pertinencia de la revisión de los años que

¹ Sobre la que ya Ortiz y Buitrago informaron, quienes sin embargo reconocen que estando aún en curso su implementación, aún no se podía observar los resultados del proceso.

preceden dichos hechos. Pero un análisis evolutivo que da cuenta de las transformaciones no puede omitir las primeras configuraciones.

Objetivos

Objetivo general

Interpretar las acciones estratégicas de la organización, desde 1911 hasta el presente, para demostrar que la formación de estrategia es un proceso influenciado por una variedad de factores intencionados y emergentes, endógenos y exógenos, mediante el diseño y aplicación de un modelo de análisis que es el resultado de la revisión de una variedad de autores que han escrito sobre estrategia empresarial.

Objetivos específicos

Identificar acciones y decisiones de la organización según su pertinencia respecto a cada dimensión del análisis estratégico, con el fin de caracterizar estratégicamente la organización.

Relacionar acciones y decisiones estratégicas de la organización con factores que las influyen, mediante las preguntas que conforman el modelo de análisis, para entender la variedad de procesos de formación de estrategia de la organización

1. Contexto teórico y posicionamiento

Se estudió las acciones de la organización en materia de estrategia y en este sentido partimos de la definición de Mintzberg y McHugh (1985) cuando hacen alusión a que: “Basados en la definición de estrategia como un patrón de una corriente de decisiones o acciones, buscamos rastrear y estudiar estrategias a medida que se forman y desaparecen en organizaciones a lo largo de largos períodos de tiempo” (p. 161).

Para enmarcar las decisiones o acciones nos basamos en Strategor (1995), quienes afirman que “elaborar la estrategia de la empresa consiste en elegir las áreas de negocio en las que la empresa intenta presentarse y asignar los recursos de modo que ésta se mantenga y se desarrolle en estas áreas de negocio” (p. 3). Para el análisis temporal que conlleva la palabra *evolución* en nuestra pregunta adherimos a la *escuela de configuración* (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2008), que estudia dos aspectos: “uno describe a los estados - de la organización y del contexto que la rodea - como configuraciones. El otro al proceso de creación de estrategia como transformación” (p. 382). La razón para tal decisión es que Mintzberg et al. (op. cit.) proponen diez escuelas de pensamiento sobre la estrategia empresarial, para lo que revisan una gran variedad de autores que han escrito y/o investigado sobre dicha disciplina, y organizan las diferentes teorías en conjuntos: prescriptivo (modelo LCAG², planificación y posicionamiento), descriptivo (estrategia como proceso visionario de un empresario y la escuela que se centra en los procesos mentales de los “estrategas”), y aquel que amplía el proceso estratégico “más allá de lo individual” (p. 18) - y considera la estrategia como un proceso de aprendizaje organizacional, junto a las escuelas que la consideran un proceso de poder, cultural y ambiental. Finalmente, la escuela de configuración comprende las demás, pues una de sus premisas es que “las propias escuelas de pensamiento sobre formación de estrategia representan configuraciones particulares (p. 387). Por su naturaleza ecléctica la escuela de configuración nos permite recoger la diversidad de enfoques y autores, enriqueciendo el estudio de los distintos factores que han incidido en la evolución estratégica de CEET.

Nuestra propuesta de investigación permite posicionarnos dentro de la escuela de configuración, particularmente en la línea de los estudios de la Universidad McGill, a partir de 1971, que busca, tal como afirman Mintzberg et al. (2008): “rastrear las estrategias de diversas organizaciones [mediante casos que estudian organizaciones individualmente] a lo largo de períodos prolongados, en general treinta, cincuenta, o más años. En este caso el enfoque fue histórico, diseñado para identificar períodos de estrategia estable y de transformación, para luego abordar una cantidad de preguntas

² Haciendo referencia a los autores Learned, Christensen, Andrews y Guth.

globales: por ejemplo... qué fuerzas impulsan el cambio estratégico y cómo y cuándo emergen” (p. 388).

2. Metodología

Proponemos una variación a partir de los estudios de caso elaborados por Mintzberg y McHugh (1985) e Ibrahim et al. (2004). De los primeros adherimos al enfoque longitudinal en el que se “reconstruye el comportamiento después del hecho” (p. 164). Para tal fin, siguiendo el proceder de los segundos, recopilamos información documental: “... documentos públicos publicados, biografías publicadas, libros publicados y casos, artículos y revistas (p. 130).

A continuación hacemos una caracterización estratégica en que nos ocupamos de aquellos dominios de actividad relacionados con creación de contenidos y prestación de servicios a anunciantes. Después, como en *Patterns in strategy formation in a family firm* (Ibrahim et al., 2004), “decisiones críticas, acciones, e incidentes ... [son] clasificados en orden cronológico” (p. 130), pero en nuestra propuesta se hace en la medida que se responde a las preguntas que constituyen el modelo de análisis longitudinal.

También se procede a solicitar información por medio de preguntas a ejecutivos de CEET y empleados de CEET y de algunos competidores, con el fin de hallar la información que las fuentes documentales no suministraron, o responder los interrogantes que la etapa previa haya suscitado. Quienes colaboraron solicitaron mantener el anonimato, razón por la que en el caso de las comunicaciones personales no se especifica el nombre de la persona. El contacto, la mayoría de las veces, se ha hecho por vía telefónica y quienes han accedido a responder las preguntas lo han hecho por ese mismo medio, salvo cuando el contacto fue cara a cara. En esta etapa la técnica utilizada es la entrevista dirigida. Si bien Aktouf (2001) hace referencia a que la entrevista debería ser cara a cara, en este caso se usa de la manera en que el mismo autor describe tal tipo de entrevista al afirmar que “el objetivo con este tipo de entrevista es la verificación de puntos precisos o la recolección de elementos de información de detalle” (p. 93). Además la interacción se ajusta a la forma en que Toro y Parra (2010) describen la entrevista: “conversación para hacer que la gente hable sobre lo que sabe, piensa y cree, una situación en la cual la persona obtiene información sobre algo interrogando a otra” (p. 349). El instrumento coincide con lo que Toro y Parra (op. cit., p. 466) llaman guión o guía, pues las entrevistas se han estructurado a partir de una lista de temas a tratar.

Finalmente, a medida que se presenta la información recolectada a lo largo del documento se interpretan los hechos desde el marco teórico pertinente.

3. Caracterización estratégica (análisis transversal)

Se procedió en los siguientes pasos.

3.1 Segmentación estratégica

Desreumaux, Lecocq y Warnier (2006, p. 32) afirman que “un dominio de actividad estratégica [DAE] corresponde a una totalidad de actividades que se apoyan sobre el mismo conjunto de recursos y competencias”, y que tales dominios se identifican mediante la segmentación estratégica. Para ellos “un conjunto de dominios de actividad... entre los que hay sinergias importantes” (ib.) conforman un oficio. Citando a Johnson, Scholes, Whittington y Fréry³, afirman que hay sinergia entre dos DAE cuando son complementarios, de tal manera que su desempeño combinado sea superior a la suma del desempeño de cada uno” (Desreumaux et al., 2006p. 37).

3.2 Análisis industrial

Porter (1998) afirma que la “estrategia competitiva debe crecer de una comprensión sofisticada de las reglas de competición que determinan el atractivo de una industria” (p. 4). También Porter (2008) afirma que “la competencia por las ganancias va más allá de rivales industriales establecidos e incluye otras cuatro fuerzas competitivas: clientes, proveedores, entrantes potenciales, y productos sustitutos” (p. 79). Por lo tanto, el análisis estratégico que propone trasciende la empresa e incorpora la industria. Prosigue: “la estructura de la industria, manifestada en la fortaleza de las cinco fuerzas competitivas, determina las ganancias potenciales de la industria en el largo plazo porque determina cómo el valor creado por la industria se divide - cuánto se retiene por empresas en la industria versus se cede frente a proveedores, es limitado por sustitutos o restringido por entrantes potenciales (p. 86).

3.3 Cadena de valor y posiciones estratégicas

Porter (1998) afirma que “la ventaja competitiva no surge de ver la firma como un todo. Deriva de las muchas actividades distintivas que desempeña al diseñar, producir, mercadear, enviar, y apoyar su producto... La cadena de valor separa una firma en sus actividades estratégicamente relevantes (p. 33). También propone (Porter, 1996) que - a partir de la concepción de la empresa como un sistema de actividades - “la estrategia

³ Johnson G., Scholes K., Whittington R. y Fréry F. (2005), *Stratégique*, Pearson Education France, Paris, 7e édition.

competitiva se trata de ser diferentes. Significa deliberadamente escoger qué grupo de actividades suministran una mezcla única de valor” (p. 64), y enumera tres tipos de posiciones estratégicas: la que se basa en la variedad de productos o servicios - de entre la oferta de la industria - que ofrece la empresa (“variety-based”); la que se basa en las necesidades (“needs-based”), que se aproxima a la segmentación de clientes (p. 66); y la de “acceso” (“access-based”) cuando “la mejor configuración de actividades para alcanzarlos [a los clientes] es diferente” (p. 67). Exploraremos cuáles de éstas se dan en CEET.

Tales bases de posicionamiento “conllevan la comprensión de aquellas estrategias genéricas - costo, diferenciación y foco -, a un mayor nivel de especificidad” (p. 67). Definiremos las posiciones estratégicas de CEET a partir de las actividades de la empresa. Para analizar las estrategias genéricas, nos basaremos en Porter (1998), donde las explica y Grant (2010), que usa la cadena de valor de Porter para analizar dichas estrategias.

3.4 Integración vertical

Grant (2010) afirma que “empresas y mercados pueden verse como instituciones alternativas para organizar la producción” (p. 349). Porter (1998) se refiere al alcance vertical como “la extensión a que las actividades se desempeñan in-house en vez de por firmas independientes” (p. 53) También dice que un alcance amplio permite explotar o desempeñar más actividades internamente (ib.). Otra manera en que aborda este tema es cuando afirma que una empresa puede ingresar “de lleno en la industria del comprador” (p. 55). También puede ocurrir hacia atrás, es decir, al ingresar en actividades de proveedores (Garrette, Dussauge, & Durand, 2009).

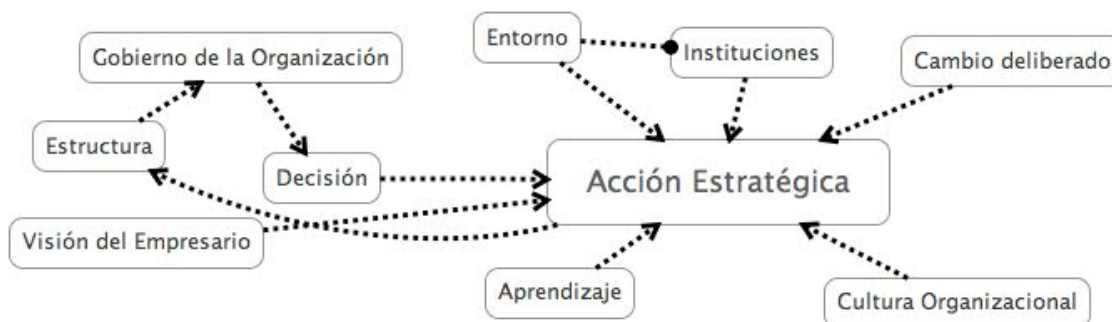
3.5 Diversificación

Garrete et al. (2009) definen diversificación como “la decisión de una empresa de entrar a un nuevo dominio de actividad”(p. 434). Distinguen la diversificación relacionada, que “reposa en una repartición de habilidades entre el *core business* [en inglés y con cursivas en el original] y las nuevas actividades de la empresa” (p. 358), y la diversificación conglomerada que “consiste en entrar en sectores sin ninguna relación entre sí” (ib.). Incluso la integración vertical puede llevar a la diversificación: “una vez la decisión se ha ejecutado, la empresa se encuentra de hecho diversificada (en un sector hacia arriba o abajo de su actividad principal) y debe así hacer frente a nuevos competidores y dotarse de nuevas competencias” (p. 359).

4. Modelo de análisis (longitudinal)

Proponemos un modelo de análisis que lo conforman preguntas que anticipan relaciones entre factores causales, por un lado, y decisiones y acciones estratégicas, tal como se representa en la figura 1. Tomamos la definición de la palabra decisión que Mintzberg et al. (1976) proponen: “un compromiso específico hacia la acción (usualmente un compromiso de asignación de recursos)” (p. 246). Le sumamos la siguiente afirmación de Mintzberg y McHugh (1985): “si la estrategia se define sólo en relación con la intención, el investigador está destinado a estudiar sólo percepciones, careciendo de conductas. Definir estrategia según realizaciones, sin embargo, permite al investigador rastrear el auge y caída de estrategias en términos empíricos” (p. 161). Por lo tanto se pretende responder a preguntas que anticipan relaciones de causalidad entre influencias y la manera en que éstas han incidido sobre las intenciones y acciones estratégicas. Las preguntas se presentan de la siguiente manera: el título de segundo nivel se refiere a la influencia o factor que se propone incide sobre intenciones y acciones estratégicas; le sigue un marco teórico que fundamenta cada pregunta; finalmente se formula la pregunta.

Figura 1: Modelo de análisis



Fuente: el autor

4.1 Entorno

Grant (2010) define el entorno del negocio como “todas las influencias externas que afectan decisiones y desempeño” (p. 64). Plantea un entorno inmediato, al que llama entorno industrial, con el fin de entender la competencia y plantea tres jugadores: clientes, proveedores y competidores. Pero factores que denomina macro son importantes también en la medida que afectan el entorno industrial. Enumera la economía, la tecnología y el gobierno, entre otros. Como tenemos un capítulo aparte dedicado al

análisis industrial, y otro que trata lo que llamaremos instituciones, acá nos referiremos a sólo algunas influencias puntuales, aquellas en que se pudo anticipar una relación de causalidad demostrable tras una etapa de exploración a la información disponible. Se trata de la tecnología, la infraestructura de transporte y el viraje hacia un ambiente propicio a la inversión extranjera en el país. Aunque corta, la lista permite evidenciar cómo fuerzas que Grant llamaría macro inciden sobre la estrategia.

Pregunta: Cómo han incidido algunas fuerzas del entorno sobre la estrategia?

4.2 Instituciones

Las instituciones están conformadas por “estructuras regulatorias, agencias gubernamentales, leyes, y profesiones (Scott, 1987a: 498)⁴... pero también grupos de interés y de opinión (Scott, 1987b: 114)” (Oliver, 1991, p. 147). En su artículo Oliver identifica “diferentes respuestas estratégicas que las organizaciones acometen como resultado de presiones institucionales” (p. 145). Esto nos sugiere la pregunta: qué influencias institucionales han generado cuáles intenciones o acciones estratégicas?

4.3 Estructura, gobierno corporativo y decisión

Williamson (1981) propone que “la firma como función de producción debe dar paso a la perspectiva de la firma como *estructura de gobierno*⁵ [*governance structure* en el original]” (p. 1539). Se refiere al trabajo de A. Chandler *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* y analiza las implicaciones de la innovación que es la estructura multidivisional. A partir de lo anterior reconoce que “la forma-M⁶ añade (1) capacidad de planeación estratégica y asignación de recursos (p. 1556)”. Al hacerlo se refiere e incorpora a Herbert Simon⁷. Es decir que la estructura organizacional, que puede implicar cambios en el gobierno corporativo, puede incidir sobre la capacidad de quien toma las decisiones estratégicas; o viceversa, se puede considerar las capacidades de quienes son responsables de tomar decisiones para organizar el gobierno de la empresa y reestructurarla.

Si bien autores como Porter (1998) han propuesto teorías que ayudan a la toma de decisión estratégica⁸, otros (Mintzberg et al., 1976) afirman que “un proceso de decisión estratégico se caracteriza por la novedad, complejidad, y apertura, por el hecho de que la organización usualmente inicia con poco entendimiento de la situación de decisión que afronta o la ruta para su solución, y sólo una vaga idea de lo que podría ser la solución y

⁴ Nos interesa la relación causal que propone Oliver a partir de la definición de Scott. Citamos a Oliver, que, dentro de la cita, a su vez hace referencia a Scott.

⁵ (Grant, 2010) define gobierno corporativo como “el sistema a través del que las empresas son dirigidas y controladas” (p. 426)

⁶ Así se refiere Williamson a dicha estructura.

⁷ De éste revisamos *A Behavioral Model of Rational Choice* (1955) donde propone “reemplazar la racionalidad global del hombre económico por un hombre con un tipo de comportamiento racional que es compatible con el acceso a la información y capacidad computacional que poseen los organismos, incluido el hombre, en los tipos de ambientes en que tales organismos existen (p. 99).

⁸ Por ejemplo el análisis de las cinco fuerzas sirve, entre otras cosas, para determinar el atractivo de las industrias en que puede entrar a competir la organización.

cómo se evaluará cuando se desarrolle” (p. 250). También hay quienes proponen un modelo de decisión estratégica político en el que afirman que la organización es un conjunto de “jugadores” con intereses y objetivos propios (Garrette et al., 2009), que coincide con la “escuela de poder” (Mintzberg et al., 2008). Lo anterior sugiere que el proceso de decisión estratégica puede darse de maneras distintas y no necesariamente ser formalizado y racional.

Pregunta: Cómo han evolucionado la estructura organizacional y el gobierno corporativo y cómo han incidido sobre la toma de decisión estratégica?

Pregunta:Cuál ha sido la naturaleza del proceso de decisión estratégica?

4.4 Visión del empresario

Baumol (1968) distingue al empresario (entrepreneur) del gerente (manager) cuando afirma que: “definimos al gerente como el individuo que supervisa la eficiencia y procesos continuos... El empresario (ya sea que cumpla también el papel del administrador) tiene una función diferente. Es su trabajo localizar nuevas ideas y ponerlas en acción. Debe guiar, quizá inspirar [...] brevemente, es el innovador de Schumpeter y más. Es el individuo que ejerce lo que en la literatura de negocios se llama “liderazgo” (pp. 64-65). Westley y Mintzberg (1989) llaman liderazgo visionario a un proceso en el que algunos empresarios logran evocar una imagen de la organización a partir de la experiencia que ellos mismos tienen de su oficio, y los demás participan.

Un estudio longitudinal que abarca un siglo como el que constituye nuestra propuesta abarca el paso de más de un empresario. Ibrahim, Mcguire, Soufani & Poutziouris (2004) citan a otro autor - Wendy C. Handler - para afirmar que “el proceso de transferencia inter-generacional puede en sí influenciar la estrategia de la firma” (p. 129).

Los párrafos anteriores nos sugieren dos preguntas que se relacionan entre sí, donde la segunda enfatiza el enfoque longitudinal que puede admitir la primera: cómo ha influido la visión empresarial en la estrategia de la organización? La visión de los diferentes empresarios ha modificado la estrategia, y de qué manera?

4.5 Aprendizaje

Prahalad y Hamel (1990) afirman que “las fuentes reales de ventaja se hallan en la habilidad de la gerencia de consolidar a lo largo de la corporación tecnologías y habilidades de producción en competencias... las competencias nucleares son el aprendizaje colectivo de la organización, especialmente en lo que tiene que ver con coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes tecnológicas”(p. 82). Tales autores nos llevan a la pregunta: qué competencias nucleares y de qué manera se han incorporado en la estrategia?

4.6 Cultura

Barney (1986) define cultura organizacional como “un complejo conjunto de valores, creencias, asunciones, y símbolos que definen la manera como una firma conduce su

negocio... no solo define quiénes son los empleados, clientes, y competidores relevantes, sino cómo será la interacción con tales agentes clave (Louis, 1983). Esta concepción de cultura organizacional hace borrosas distinciones clásicas entre la cultura de una organización y su estructura y estrategia (Tichy, 1983) porque estos atributos de una empresa son manifestaciones directas de asunciones culturales sobre en qué negocio está la empresa y cómo conduce su negocio” (p. 657).

Pregunta: Cómo incide la cultura sobre la estrategia?

4.7 Cambio organizacional

Varias de las preguntas hasta ahora apuntan en el sentido de la formación de estrategia como un proceso impulsado por el empresario, el aprendizaje, la cultura, respuestas al entorno institucional, entre otros. Beatty y Ulrich (1991) representan el ciclo de vida organizacional y se refieren a procesos de cambio que llaman revitalizar (“reenergizing” en el original). Teniendo en cuenta que la consultoría realizada por Arthur D. Little - ADL - a CEET, consistió en “desarrollar juntos un plan maestro para implementar cambios estratégico y organizacional” (Arthur D. Little, 1996, p. 1), se verá por qué la propuesta de los autores mencionados nos parece una alternativa adecuada para confrontar literatura sobre cambio organizacional y esta consultoría estratégica.

Pregunta: cómo ha incidido la consultoría hecha por ADL sobre la estrategia?

5. Resultados, análisis e interpretación

5.1 Análisis estratégico transversal

5.1.1 Segmentación estratégica

El oficio de la CEET es *generador de contenidos*. Los DAE son:

DAE Periódicos: Sus productos son El Tiempo, los semanarios Llano 7 días y Boyacá 7 días, Portafolio, ADN, y el Diario Mío. Por compartir recursos al imprimirse en las mismas plantas, tener una estructura de costos similar (mismas actividades conforman su cadena de valor como veremos, pero, por poner acá un ejemplo, usan misma materia prima, donde es este el mayor componente del costo de producción) e implicar competencias semejantes los agrupamos.

DAE Revistas: hay revistas de nicho (Abc del bebé, Aló, y Donjuan⁹) y revistas de prensa (Motor, Carrusel, Habitar, Viajar y Elenco). Algunas de las actividades del proceso productivo están externalizadas.

DAE Portales de internet:

- Portales informativos: eltiempo.com, portafolio.com.co, abcdelbebe.com, futbolred.com, citytv.com.co, canaleltiempo.tv, revistadonjuan.com, motor.com.co, guiaacademica.com, vive.in, metrocuadrado.com.
- Portales de servicios: elemplo.com, metrocuadrado.com, carroya.com, guiaacademica.com.
- Portales para dispositivos móviles: m.vive.in, m.portafolio.com.co, m.eltiempo.com

La razón por la que algunos aparecen como informativos y de servicio es porque cumplen ambas funciones.

DAE Televisión:

- Citytv acá es la operación con licencia respecto a Citytv en Canadá. Tal como los segmentos anteriores, la televisión crea y distribuye contenidos y presta servicios a anunciantes, pues como afirman Blumental y Goodenough (2006): “los canales de televisión existen principalmente para proveer audiencias compuestas de grupos demográficos específicos a los anunciantes” (p. 104). Aclaremos que aunque CEETTV es la concesionaria de Citytv en Bogotá, y no CEET, el canal se

⁹ Enter ya no hace parte de la CEET.

anuncia como uno de los negocios de la casa editorial, por lo menos en las páginas amarillas de Bogotá de Publicar y en el mismo periódico El Tiempo. Además, la unidad de negocio de comercialización de publicidad de CEET - Media 24 - atiende a anunciantes de los productos impresos, portales de internet y el canal. Finalmente, Editorial Planeta Colombiana S.A. y Ediciones Planeta S.A., ambas parte del Grupo Planeta, tienen en conjunto 40% de participación accionaria en CEETV (Comisión Nacional de Televisión -CNTV -, 2007). Si se tiene en cuenta que Planeta tiene participación accionaria mayoritaria en CEET, se puede afirmar que ambas sociedades colombianas hacen parte de la estrategia del grupo español. Finalmente, CityTV opera desde antes de la escisión que da origen a CEETTV, pero en 2007 se decide separarlo de CEET.

- *ET, canal El Tiempo*, canal para televisión por suscripción únicamente, que inició operaciones en 2010 es una marca registrada por CEET.

5.1.2 Análisis de la industria

5.1.2.1 Amenazas de los entrantes

Como afirma Porter (2008) las “barreras de entrada son ventajas que las empresas que ya están presentes tienen sobre los relativos nuevos entrantes” (p. 81). Entre las que enumera, hallamos que aplican para el caso de CEET las siguientes:

- **Requerimientos de capital:** Fink (1996) afirma que “los periódicos son empresas de alto costo. Son intensivas en gente... además usan materia prima extremadamente costosa” (p. 7). Más adelante en el documento enumeraremos algunas de las inversiones de la empresa, cuando se estudie las actividades de apoyo de desarrollo tecnológico en la cadena de valor. En el caso de algunas de las revistas su materia prima es más costosa que el caso de prensa (comunicación personal).
- **Acceso a canales de distribución:** CEET tiene unidad de negocio que ofrece transporte de impresos a ciudades capitales y centros urbanos más importantes.

5.1.2.2 Capacidad de negociación de proveedores

En el caso de los segmentos impresos las materias primas son papel, tinta y químicos. El papel es una materia prima escasa y costosa que se importa (Ramos, 2010), lo que favorece al proveedor. Sin embargo tienen más de un proveedor lo que fortalece la capacidad de negociación de CEET (comunicación personal, 2010, 29 de agosto). Por otro lado, la migración a portales de internet crea un sustituto que debilita a tales proveedores (se profundiza en el capítulo sobre la influencia del entorno tecnológico). Sin embargo, los segmentos impresos persisten como una alternativa a los anunciantes que buscan llegar periódicamente a los lectores. Luis Fernando Santos afirma que “si hablamos del medio impreso, por ejemplo, tenemos que aceptar que el papel sigue siendo el soporte de una forma de distribución” (Publicidad y Mercadeo (P&M), 2010, septiembre-a, p. 18). Grant (2010) afirma que los proveedores de materia prima no tienen tanta capacidad de negociación en comparación con los de componentes sofisticados. En las industrias en las que participa CEET el contenido es ese componente sofisticado,

tal como afirma Vogel (2007): “en entretenimiento y medios, el contenido se dice que es el rey. Significa que compañías con contenido reciente y popular en la forma de películas, libros, discos, programas de televisión, o programas de juegos, por ejemplo, obtienen ventajas competitivas... (p. 41). En este sentido, aparte de los trabajadores de la empresa (periodistas, fotógrafos, videógrafos, corresponsales internacionales) están las agencias de noticias internacionales, que incluso en ocasiones proveen información de noticias nacionales. Ya desde 1915 Reuters y 1918 Associated Press eran proveedores de noticias internacionales (Ortiz & Buitrago, 2000); también United Press y France Press fueron identificados en revisión de ejemplares en archivo. Hoy son: AFP (Francia), Reuters, Agencia Efe y Bloomberg (comunicación personal con trabajador de la empresa). Las agencias tienen el contenido valorado. Además es alto el número de compradores (mercado mundial de prensa) de estos proveedores.

5.1.2.3 Competencia de sustitutos

Porter (2008) define sustituto como aquél que “desempeña una misma o similar función que un producto industrial por medios diferentes” (p. 84). También advierte que “los sustitutos pueden pasarse por alto porque pueden aparecer muy distintos del producto de la industria” (p. ib.). Vogel (2007) discute conceptos fundamentales antes de profundizar en su estudio sobre las que llama industrias del entretenimiento, entre las que incluye aquéllas que nos ocupan. Define tiempo libre como “el tiempo no dedicado al trabajo (donde hay una obligación para desempeñarse)” (p. 4) y entretenimiento como “lo que produce una experiencia placentera y satisfactoria... más específicamente definido [comparado con el concepto de recreación] a través de sus efectos principalmente psicológicos y emocionales” (ib.). Así, un profesional puede estar satisfaciendo la misma o similar necesidad - entretenerse en su tiempo libre - al ver las noticias económicas o la entrevista de opinión en las horas de la noche después que ha llegado del trabajo, que la ama de casa que está disfrutando el canal de moda, y el adolescente que está actualizando su perfil en una red social una vez ha cumplido con sus tareas escolares. Vogel (op. cit.) también afirma que “varias actividades de entretenimiento compiten por el tiempo y fondos limitados de los consumidores” (p. 12). Según un estudio de Veronis, Suhler & Asociados, usado por el *Atlanta Constitution*¹⁰, referido por Fink (1996), la radio, la música grabada, los libros “de consumo” (no libros de texto), las películas de cine en video y en salas de cine compiten con la prensa, las revistas y la televisión abierta y cerrada¹¹ por el tiempo de las audiencias. Tal lista, a la que agregamos espectáculos en vivo, nos indica la cantidad de sustitutos que CEET debe considerar, y lo hace cuando reconoce por ejemplo que los jóvenes usan sobre todo otros medios, e introduce el periódico ADN para llegar a esas audiencias (El Tiempo, 2008, 15 de septiembre), o crea una publicación especial como Tiempito, para los niños.

¹⁰ Si bien la fuente es de EUA, se trata de un estudio citado por un periódico de ese país, a partir de un reporte realizado por una empresa que realiza, entre otras actividades, investigaciones sobre la industria de las comunicaciones. Como fuente que ayuda a entender los sustitutos en una industria, nos parece relevante. De hecho el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) ya ha realizado dos encuestas sobre prácticas de consumo cultural en el país, en las que incluyen tales medios.

¹¹ La televisión abierta es la que es de acceso gratuito. Televisión cerrada es aquella por la que hay que pagar suscripción.

Frente a anunciantes: Vogel considera que - desde el punto de vista de los anunciantes - servicios abiertos¹², periódicos, revistas, directorios telefónicos, y sitios de internet son semejantes. Fink (1996) enumera: correo directo, páginas amarillas, radio, y otros medios, e.g. vallas. Hay sustitutos que ofrecen beneficios a anunciantes respecto los periódicos: la televisión abierta es más masiva, el correo directo más enfocado (Fink, 1996). En comparación con el resto de bienes y servicios culturales, la televisión “es el bien que muestra un mayor consumo por parte de los residentes en Colombia” (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2008, p. 43).

Tanto frente a los anunciantes como ante las audiencias la diversificación le permite a CEET estar presentes en varios de los segmentos sustitutos, fortaleciendo su capacidad de negociación.

5.1.2.4 Capacidad de negociación de compradores

Vogel (2007) afirma que “entre más sustitutos, mayor será la elasticidad al precio de la demanda” (p.18). La sensibilidad a la demanda es uno de los criterios que favorecen al comprador, según Porter (2008). Por ejemplo, una subida al precio de las suscripciones a publicaciones periódicas puede competir con el presupuesto libre de las familias una vez han satisfecho sus necesidades básicas (vivienda, alimentación, obligaciones financieras), por lo que dichas familias pueden optar por satisfacer sus necesidades de tiempo libre y entretenimiento con los medios sustitutos. Luis Fernando Santos observa algo parecido: “Hoy, los usuarios son los que tienen el control y el poder, porque deciden cómo informarse” (Publicidad y Mercadeo (P&M), 2010, septiembre-a, p. 18) . El efecto sobre las audiencias incide sobre los anunciantes; si las audiencias migraran a otro medios, así lo harían los anunciantes. Por otro lado, si el medio demuestra desempeño satisfactorio frente a éstas, el medio fortalece su posición. Además, el alcance nacional de la red de distribución de CEET los hace atractivos para los anunciantes que quieran llegar a audiencias nacionales a través de prensa y demás impresos.

5.1.2.5 Competidores y posición competitiva

Periódicos: los competidores más importantes del Tiempo son Comunican S.A. con El Espectador a nivel nacional. En las regiones El País en Cali, El Colombiano en Medellín, El Heraldo en Barranquilla, Vanguardia Liberal en Bucaramanga y el Universal en Cartagena (comunicación personal, 1 de septiembre, 2010). Actualmente El Tiempo es el periódico más leído en el país, tal como informa el mismo medio (El Tiempo, 2010), haciendo referencia al Estudio General de Medios (EGM) que realiza la Asociación Colombiana de Investigación de Medios (ACIM). Además, el mismo medio informa que “en el renglón de prensa económica, Portafolio mantiene el liderazgo con 84.251 lectores diarios y supera por 3,8 veces los lectores de su competidor, La República, que tiene 22.140”

Revistas: Los principales competidores son Publicaciones Semana, Televisa Colombia, Ediciones Gamma y Cromos (comunicación personal, 30 de agosto, 2010). Acá la posición varía según el producto: “Motor, Carrusel, Elenco, Viajar y Habitar mantienen la

¹² *Broadcast*, en el original, se refiere a televisión abierta y radio. El periódico ADN entra en esta categoría, pues las audiencias tienen acceso al medio gratuitamente.

lecturabilidad¹³ más alta del mercado” (El Tiempo, 2010). La revista Soho tiene ventaja sobre Don Juan en el ranking de popularidad del estudio general de medios (EGM) realizado por la Asociación Colombiana de Investigación de Medios (ACIM), según un empleado de Publicaciones Semana (comunicación personal, 22 de septiembre, 2010). Tv y Novelas es líder en su categoría según el EGM (empleado de Editorial Televisa Colombia, comunicación personal, 23 de septiembre, 2010). ABC del Bebé es líder en su categoría frente a Ser Padres, Tu Hijo y Tú y Crecer Feliz (empleado CEET, comunicación personal, 2010).

Televisión. A nivel nacional CityTV está en tercer puesto con un 6,1% de la audiencia total, Caracol tiene 82,1% y RCN 79,1%; Canal Uno tiene 5,4%, Canal Capital 2,3 % y Canal 13 tiene 1.5%. En Bogotá está en cuarto puesto con 21,9 % frente a Caracol (81,4%) y RCN (76%), y Discovery Channel (23.9%); Canal Capital tiene audiencias en Bogotá de 5,5%, Canal Uno de 4% y Canal 13 de 1,7% (Comisión Nacional de Televisión (CNTV), 2009).

Portales de internet. Terra Networks, portales de productos impresos que compiten por mismo segmento de mercadeo, y portales que prestan el mismo servicio que los de CEET; e.g., de empleo.com lo son computrabajo.com, zonajobs.com y bumeran.com.; eltiempo.com es el portal de internet con más visitantes según El EGM a que refiere El Tiempo (El Tiempo, 2010).

5.1.3 Cadena de valor

5.1.3.1 Periódicos y revistas¹⁴

Importación del papel (Chile y Canadá) y tinta (EUA) y transporte de la tinta en el caso de la tinta que se produce en Cali. Ya se mencionó que el papel es una materia prima costosa y escasa que se importa (Ramos, 2010). Las materias primas son el mayor componente en los costos de producción (comunicación personal).

Redacción y diseño. Ya se mencionó que las agencias de noticias proveen, además de los periodistas, fotógrafos, videógrafos y corresponsales propios de la organización. El Tiempo tiene ediciones Nacional, Medellín, Bogotá, Caribe y Cali (Asociación Técnica de Diarios Latinoamericanos, 2009, 7 de agosto). De acá salen los archivos digitales que van a pre-prensa.

Pre-prensa e impresión. Hoy tienen plantas de producción en Bogotá (donde se producen también los semanarios regionales *Boyacá 7 Días* y *Llano 7 Días*), Caloto (Cauca), Itagüi (Antioquia) y Barranquilla.

Alistamiento y empaque.

¹³ Número de lectores de una publicación por período de circulación (T. P. Neira, *Asociación Colombiana de Investigación de Medios (ACIM)*, comunicación personal, 9 de agosto de 2010). La circulación es “el número total de copias vendidas (no distribuidas gratis) mediante envío a domicilio y en puntos de venta” (Fink, 1996, p. 22). También “unidad de demanda, para periódicos y revistas, de venta en puntos de venta y a través de suscripción postal” (Vogel, 2007, p. 338).

¹⁴ Desarrollado a partir de Vogel (op. cit.), p. 343., Fink (op. cit), y comunicación personal con trabajadores en las áreas pertinentes en la CEET.

Fink (1996) aporta una definición más amplia de circulación - además de como indicador -: “vender el periódico y ganar tantos lectores como su producto se merezca y sus anunciantes exijan. Se trata de llevar ese producto “correcto” al consumidor correcto en el tiempo correcto” (p. 227). Tal definición abarca las actividades de mercadeo y ventas. Vogel (2007) diferencia para el caso de los periódicos respecto revistas: “al ser de la máxima importancia la “vida útil” del contenido y velocidad de envío, los costos relativos de distribución y manufactura se elevan respecto a los de publicaciones de menor frecuencia de edición” (p. 342). Venden a suscriptores (por canales presenciales que son puerta a puerta y asesores; y por canales no presenciales como son los call center) (comunicación personal, 2010, 30 de agosto) y en calle (expendios, almacenes de cadena, voceadores) (comunicación personal, 2010). También venden clasificados y prestan el servicio de toma de fotografías a vehículos con el fin de anunciarlos. Cuentan con canales de distribución que les permite presencia nacional.

Publicidad. Las ventas a anunciantes generan el 70 % aproximadamente de los ingresos, frente al 30 % restante que genera la venta a lectores (comunicación personal, 15 de octubre , 2010). Su unidad de negocio Media 24 es el intermediario entre los anunciantes, medios impresos, portales de internet y el canal de televisión. Ofrecen clasificados, pauta “en medio” del contenido editorial, y la logística de distribución permite ofrecer servicios de producción y envío de publicidad además del que se encuentra en medio del contenido editorial del producto.

Actividades de apoyo de desarrollo tecnológico. Porter (1998) las define como “saber hacer, procedimientos, o tecnología en equipos de procesos” (p. 41). Vogel (2007) afirma: “avances tecnológicos encarnados en nuevos equipos, el entrenamiento de una más capacitada fuerza laboral, y el desarrollo de economías de escala permite que más bienes y servicios sean producidos en menor tiempo o con menos trabajadores. Por esto, crecimiento a largo plazo en industrias relacionadas con el tiempo libre depende de la tasa de desarrollo tecnológico a través de la economía (p. 10). A continuación enumeramos algunas de las adquisiciones tecnológicas.

- En 1961: “la prensa Goss Head Liner, con unidades especiales para policromía y bicolor, se adquiere y pone en servicio con capacidad de 55000 ejemplares de 64 páginas por hora” (“Nuestro medio”, citado en (Ortiz & Buitrago, 2000), p. 53).
- En los 90 se crean plantas satélites de impresión en Cali y Barranquilla (“Asterisco”, [publicación interna de CEET, enero 1990], citado por Ortiz y Buitrago (2000, p. 54).
- En 2009 se inaugura planta de producción en Antioquia al importar rotativa Goss Liner de EUA , lo que según Luis Fernando Santos elimina la desventaja del transporte frente a la competencia, según informa El Tiempo (El Tiempo, 2009). La plantas satélites les permite optimizar tiempos de entrega, costos y transporte a los destinos del país ((<http://publicidad.eltiempo.com>).

Destacamos la importancia de los recursos humanos como actividad de apoyo, particularmente sobre las actividades que generan contenidos, porque la opinión de algunos de los escritores es valorada por los lectores. Los autores pueden atraer audiencias. Por ejemplo, en el caso de prensa Enrique Santos (1990) afirma que “otro factor de importancia de ascenso periodístico de El Tiempo es también la vinculación en 1920 de Enrique Santos Montejo, hermano de Eduardo, quien orientó durante largos años la labor informativa, y bajo el seudónimo de Calibán, se convirtió a través de su

columna “Danza de las horas” en el comentarista más leído de la prensa colombiana (p. 54).

Las actividades que constituyen la cadena de valor de las revistas son las mismas pero cambia el grado de integración vertical. Por lo tanto, el estudio de cómo tienen organizadas sus actividades se hará en el análisis de la integración vertical. Sin embargo, acá queremos recordar y destacar que la materia prima es un componente de costo donde la diferencia es importante, siendo más elevado en este segmento, respecto los productos de prensa (comunicación personal).

5.1.3.2 Internet

Elimina el componente de logística de entrada de materias primas así como la impresión y distribución.

Logística de operar los sitios de internet de portales informativos: los contenidos impresos suministran información que la gente de *contenidos* ordena y diseña; hay ingenieros, y *productores* que coordinan el proceso, el servicio al cliente y la pauta (comunicación personal con trabajador de la empresa).

Logística de operar portales que administran bases de datos en el caso de los portales de servicios.

5.1.3.3 Televisión

Logística de entrada: Por un lado, en el caso de las producciones propias, se trata de programas periodísticos y de entrevistas, programas de juegos o concursos, programas de videos musicales, el reinado de la señorita Bogotá, y formatos como *Comando Chef*. En general se graban en exteriores o en estudio con escenografías fijas. Son costos bajos respecto los de la producción de series dramáticas, que ellos no producen sino que compran. Por otro lado está la compra de producciones nacionales e internacionales.

Operaciones: En televisión abierta “los costos operativos son relativamente fijos” (Vogel, 2007p. 283). Haya alta o baja demanda de tiempo comercial, el costo es el mismo.

Venta de tiempo comercial a anunciantes: El desempeño de los contenidos se mide con el rating, definido como “porcentaje de todas las casas o familias (households) que poseen radio o televisión y que están sintonizando un programa” (Vogel, 2007, p. 270), que determina el valor de la pauta, “porque el tiempo de comerciales de los programas más populares es normalmente corto relativo a la demanda de anunciantes” (Vogel, 2007, p. 276).

Tecnología: equipos de transmisión de televisión y producción de televisión. Una importante transformación es inminente con la llegada de la televisión digital.

Recursos humanos: Presentadores de programas de televisión con carisma se vuelven populares entre las audiencias.

5.1.4 Estrategias genéricas

Se comparó las tarifas por pauta publicitaria de El Tiempo y El Espectador y se observa que El Tiempo cobra el precio más alto o Premium. El liderazgo en circulación nacional justifica lo anterior, teniendo en cuenta que los periódicos ofrecen audiencias a anunciantes. Tal ventaja competitiva corresponde a la estrategia genérica de diferenciación, tal como la explica Porter (1998), pues la valoración de un atributo permite cobrar precio Premium. En el caso de las tarifas para el cuadernillo regional de las ediciones de El Tiempo en Cali, Caribe y Medellín las comparamos con las tarifas del periódico líder en las regiones donde compiten (El País, El Universal¹⁵, y El Colombiano, respectivamente) y El Tiempo cobra una tarifa menor que la tarifa de dichos competidores; esto también corresponde a una estrategia de diferenciación donde El País, El Universal y El Colombiano tienen la ventaja y cobran precio Premium respecto la tarifa de El Tiempo.

Fink (1996) afirma que: “ejecutivos de circulación de periódicos practican precio por volumen. Es decir, copias individuales y suscripciones tienen precios bajos para mantener altos números de circulación. Muchas revistas emplean precios orientados a la ganancia - suben precios ..., lo que inhibe crecimiento de circulación pero garantiza que lectores contribuirán una mayor porción a ganancias totales” (p.13). Por esto proponemos que las empresas del segmento de revistas de nicho (Publicaciones Semana, Televisa Colombia y Multirevistas, entre otras) se ajustan a la estrategia de foco. En tal estrategia, según Porter (1998), “los segmentos¹⁶ apuntados deben tener... compradores con necesidades inusuales...” (p. 15) e “implica deliberadamente limitar potencial volumen de ventas” (p.17). Particularmente se trata de foco diferenciado o concentración diferenciada ((Mintzberg et al., 2008), refiriéndose a las estrategias genéricas de Porter), porque además de la característica de atender segmentos más específicos de clientes, las empresas exigen precio Premium. En este segmento las tarifas por pauta a anunciantes de CEET son más baratas que las de Publicaciones Semana¹⁷. Las tarifas frente a Televisa Colombia varían: las de Aló son más baratas que las de Cosmopolitan, Caras, TV y Novelas y Gente y más caras que las de Vanidades; las de Ser Padres son más o menos similares a las de ABC del Bebé, y las de Maxim son más baratas que las de Don Juan.

En internet, teniendo en cuenta que además de portales informativos tienen portales de servicios con oferta particular a audiencias segmentadas se ajustan a la estrategia de foco. Algunos de los portales son: futbolred.com, vive.in, guiaacademica.com, estrategialaboral.com, metrabajo.com.

En el caso del canal, tras analizar la cadena de valor como se hizo, afirmamos que se trata de estrategia de costo.

Si bien Porter (1998) llama a las empresas que no tienen clara su estrategia “atascadas en el medio” y no les depara una buena posición competitiva, reconoce que algunas veces una firma podrá crear dos unidades de negocios ampliamente separadas dentro de la

¹⁵ El Heraldo no suministró información.

¹⁶ En esta cita se trata de segmento de mercadeo, para diferenciar de la segmentación estratégica.

¹⁷ Se comparó Don Juan con Soho, por un lado, y por el otro, Aló con Fucsia y Jet Set.

entidad corporativa, cada una con una estrategia genérica distinta” (p. 17), que afirmamos es el caso para CEET.

5.1.5 Posiciones estratégicas

5.1.5.1 Basada en las necesidades

Las acción estratégica corporativa de ingresar en el segmento de revistas de nicho que ofrecen audiencias segmentadas a anunciantes en el caso de Multirevistas da cuenta de atender necesidades de anunciantes en busca de audiencias segmentadas. Igual ocurre con la amplitud de la oferta de portales de internet de servicios y el hecho que no se quedan sólo en la categoría de portales informativos.

5.1.5.2 Basada en el acceso

Se ilustra por medio de un ejemplo: se puede tener acceso a noticias económicas - y a audiencias relacionadas desde la perspectiva del anunciante - por el portal de internet portafolio.com.co, el portal para dispositivos móviles m.portafolio.com.co, el periódico impreso Portafolio, y la sección correspondiente en el noticiero de Citytv. Porter (1996) también determina esta categoría en función de la ubicación geográfica del cliente. De ahí que los semanarios de Boyacá y los Llanos atiendan este criterio, así como las ediciones regionales.

5.1.6 Integración vertical.

El Tiempo tiene sus plantas de producción propias. No es el caso, por ejemplo, de El Espectador que se imprime en Cargraphics, empresa de Carvajal. En el caso de la comercialización de publicidad y asesoría que ofrecen a través de su unidad de negocio Media 24, a continuación contamos los antecedentes: primero CEET tenía su dirección de publicidad según la revista Gerente (Gerente, 2004), después participaron en la propiedad del Grupo Latino de Publicidad - Colombia [GLP - Colombia] (“Grupo” (2005) citado en (Arango, Arango, Llana, & Serrano, 2010), y GLP y CEET trabajaban juntos para la comercialización de los contenidos de CEET (“Publicidad”, op. cit). Una vez CEET entra a formar parte del Grupo Planeta - siendo éste competidor del Grupo Prisa, dueño de GLP -, terminan su participación en GLP y desarrollan su propia unidad de negocios, Media24. En este último caso se trata de lo que Garrette et al. (2009) llaman *Centro de Servicios Compartidos*: “permite reagrupar, reorganizar y profesionalizar un polo de servicios o de actividades hasta ahora diseminados en la empresa... su actividad es propuesta de manera interna, según un modo contractual...” (p. 314). El anunciante no compra pauta publicitaria directamente con Multirevistas, negocios de prensa o City TV, sino con Media 24. Puede parecer contradictorio referirse a una de las formas de externalización como es el Centro de Servicios Compartidos en la parte del documento en que tratamos sobre la integración vertical, pero en este caso se observa la ventaja que se logra en un grupo empresarial, que según la ley 222 de 1995 no solo supone subordinación de sociedades respecto la matriz sino unidad de propósito y dirección. Es decir, el grupo crea sociedades que operan como centro de servicio, y así incorpora y especializa actividades en su cadena de valor.

Si se tiene en cuenta que “tal como las revistas, productos de prensa derivan sus ganancias de una combinación de anuncios, suscripciones, y ventas en puntos de venta” (Vogel, 2007, p. 342), tanto las actividades de impresión, venta de pauta publicitaria a anunciantes y distribución se pueden considerar centros de beneficios. Por ejemplo, ofrecen una amplia gama de servicios insertos, es decir, cobran la tarifa por unidad de materiales que el anunciante haya impreso previamente, por acompañar los productos impresos de CEET (e.g. prensa y revistas de nicho) y aprovechar así su red de distribución para distribuir el material. Gadiesh y Gilbert (1998) definen centros de beneficios como “las ganancias totales ganadas en una industria a lo largo de todos los puntos de su cadena de valor” (p. 140). Ellos proponen analizar la cadena de valor para detectar aquellas actividades que generan mayores beneficios para tomar decisiones estratégicas, como lo puede ser la integración vertical. En nuestro caso, la integración vertical con la creación de Media 24 crea un centro de beneficio, pues las ganancias por anunciantes corresponden al 70 % de las ganancias totales (comunicación personal).

Williamson (1981) afirma que “la presunción normal de que transacciones recurrentes para bienes y servicios tecnológicamente separables será eficientemente mediada por contratación autónoma de mercado se debilita progresivamente a medida que la especificidad del activo aumente... la organización interna reemplazará mercados a medida que activos toman un carácter más específico (1548). Más adelante menciona una de las ventajas de la organización interna: “como activos altamente específicos no pueden ser re-desplegados sin sacrificar productividad, tanto proveedores como compradores insistirán en salvaguardias antes de emprender tales proyectos. Escribir y negociar estos contratos es costoso” (ib). Menciona tres ventajas en el caso de la dirección interna de las empresas respecto a comercio bilateral, entre otras, que la propiedad común reduce el incentivo de las unidades comerciales de buscar metas locales. En el caso de CEET vemos una ilustración de lo anterior cuando al asumir ellos la actividad de producción, pueden tomar las decisiones de inversión en activos como tipo de tecnología según los objetivos de la empresa. Siendo ellos quienes prestan servicios a anunciantes, ellos son quienes deciden la conveniencia de tal o cual adquisición tecnológica. Por ejemplo, en 2005, “El Tiempo se hizo con un equipo auxiliar de Innotech para la creación de anuncios tipo posters en formato panorama” (Pascual, 2008). Por otro lado, otra empresa u otras tomarán la decisión si se ajusta a sus propios objetivos. Además si el uso del activo fuere específico, es decir, si la otra firma adquiriente no pudiera hacer otro uso o por ejemplo ofrecer a otros clientes el servicio de la actividad, se incurriría en las salvaguardas contractuales de permanencia, para disminuir riesgos de subutilización de la inversión, si no de pérdida de la rentabilidad de la misma.

Otra decisión estratégica se relaciona con lo anterior, como es el número y localización de plantas de producción. Para los objetivos de reducir tiempos de entrega y costos de transporte de ediciones regionales de El Tiempo se crean las plantas de producción que ya se han mencionado. Garrette et al. (2009) al enumerar ventajas de la integración vertical, se refieren a la especificidad de emplazamiento, como una de las formas de especificidad de los activos: “las actividades para las que la localización geográfica son esenciales” (p. 305). Tales autores afirman que una de las razones para integrarse verticalmente es para reforzar su modelo de negocio. Uno de los componente de un modelo de negocio es la arquitectura de valor, sobre la que afirman: “distinguiendo aquello de lo que la empresa se hace a cargo internamente, con su organización y los procesos relacionados, y lo que se externaliza en el seno de la red de valor. La red de

valor comprende los proveedores y colaboradores externos que la empresa implica en su proceso de elaboración, de producción y de contar con el mercado de la oferta” (p. 173).

Acá se trata de una integración parcial hacia adelante¹⁸, pues no producen su materia prima (papel y tinta). Garrette et al. (2009) definen este tipo de integración vertical así: “lleva a la empresa a cubrir una actividad o una industria que, hasta el presente, utilizaría, distribuiría o vendería sus productos o servicios” (p. 293).

En revistas es más disperso. Por ejemplo Carrusel se imprime en Printer Colombiana S.A. Otras como las revistas ABC del Bebé, Aló y Don Juan hacen pre prensa en Zetta Comunicadores e impresión en Printer Colombiana, que no son de CEET. Es lo que Porter (1998) describe como “maneras de ampliar el alcance sin ampliar la firma, al contratar con una firma independiente el desempeño de actividades o haciendo equipo para compartirlas (p. 57), o Garrete et al. (2009) llaman externalización.

5.1.7 Diversificación y recentraje

5.1.7.1 A partir de la integración vertical

Media 24 enfrenta competidores que nos son las empresas de prensa, revistas, ni televisión, al especializarse en una actividad hacia abajo de su actividad tradicional. Se trata de las Centrales de Medios donde compite con el Grupo Latino de Publicidad Colombia Ltda. e IPG Mediabrands S.A. entre otras (Publicidad y Mercadeo (P&M), 2010, septiembre-b). Para ello se dota de nuevas habilidades (más adelante en aprendizaje se profundizará en este ejemplo).

El ingreso en actividades de telecomunicaciones en los casos de Avantel y Tv Cable, porque lo que se pensó al operar sistemas de telecomunicaciones era operar las redes a través de las que se distribuyen contenidos digitales (comunicación personal).

5.1.7.2 Diversificación relacionada

Prensa, revistas, portales de internet, televisión, edición y distribución de libros (Intermedio Editores, Círculo de Lectores), y directorios telefónicos (Combiser, que ya no existe).

5.1.7.3. Diversificación conglomerada

La exhibidora de cine Cinemark, la participación accionaria que tuvieron en Tower Records en Colombia, que vendía libros, publicaciones periódicas, videojuegos, cds y dvds. Hard Rock Cafe y el centro comercial Atlantis. Aunque tienen que ver con el uso del tiempo libre de las personas y su entretenimiento, las habilidades que éstos exigen son nuevas respecto aquellas que involucran creación de contenidos y distribución de los mismos a audiencias de interés a anunciantes. El anterior desarrollo se dio porque en algún momento se definió la organización como de comunicaciones y entretenimiento (comunicación personal, 15 de octubre, 2010).

¹⁸ (Grant, 2010) diferencia integración parcial de total.

Una de las ventajas de la diversificación - y que se verifica en CEET (ib.) - es que proporciona un mercado de capital interno, que Grant (2010) describe como “la reubicación de capital entre los diferentes negocios” (p. 413) .

5.1.7.4 Recentraje

La revista SEMANA (Semana, 2003) informa que “como parte de las medidas adoptadas para fortalecer las finanzas del grupo la Ceet tomó la decisión de salir de todas las inversiones que no hacen parte de las áreas estratégicas del negocio. El primer paso en este sentido lo dio el año pasado cuando vendió su participación accionaria en Tower Records a su socio Prodiscos. Algo similar podría suceder con Avantel, Printer, TV Cable, Círculo de Lectores y otras inversiones”.

En 2007 CEET se escinde para crear tres sociedades: CEETTV (CityTV), FINRACEET S.A. y TELCO Y ENTRETENIMIENTO INVERSIONES S.A. Según SEMANA (Semana, 2008, 26 de abril), “como parte del proceso de búsqueda del socio estratégico, los accionistas decidieron escindir los negocios diferentes a medios. En consecuencia, se transfirieron activos y patrimonio a [las sociedades mencionadas]...”. El Certificado de Existencia y Representación Legal de TELCO Y ENTRETENIMIENTO INVERSIONES S.A. de la Cámara de Comercio de Bogotá del 7 de octubre de 2009 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009) dice que su objeto social principal es “la inversión en bienes, valores y en sociedades de cualquier naturaleza [...]” (p. 1). El de FINRACEET S.A. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009) es “la planeación, diseño, operación, administración, manejo, construcción y en general la explotación comercial de centros comerciales y de entretenimiento, locales u oficinas de usos afines [...]” (p. 1). Luis Fernando Santos afirma que el centro comercial “Atlantis ya se vendió, y Cinemark y Avantel están en proceso de venta” (Amat, 2010, 25 de julio). Tal patrón de recentraje ocurrió porque se replanteó la organización como *generadores de contenido* (comunicación personal, 15 de octubre, 2010).

5.2 Factores causales (aplicación del modelo longitudinal)

5.2.1 Entorno

5.2.1.1 Infraestructura de transporte

Ramírez (2007) informa sobre el estado de desintegración de los mercados en el país por el subdesarrollo de la infraestructura de transporte terrestre, durante la primera mitad del siglo XX. Ortiz y Buitrago (2000) afirman que inicialmente esta fue la causa para circunscribir la expansión del periódico El Tiempo dentro de Bogotá. En 1931 el diario se distribuye por vía aérea y se comienza a leer en Bucaramanga, Medellín, Barranquilla y ciudades de riberas del Magdalena (dk100, 2010).

5.2.1.2 Capital extranjero

El Grupo Planeta se convierte en el principal accionista de la CEET en 2007 (Grupo Planeta, 2007, 17 de septiembre). Dicha acción es viable en un marco resultante del proceso de apertura al capital extranjero. Si bien tiene varios antecedentes, por proximidad temporal mencionamos el Consenso de Washington, una de cuyas exigencias es (Torres, 2010) “la apertura al capital extranjero y el establecimiento de condiciones de igualdad con los capitales nacionales” (p. 395).

5.2.1.3 Tecnología

Bill Keller, editor ejecutivo del New York Times, en una entrevista afirma que las audiencias por internet están creciendo a una tasa tal que el periódico en línea puede eventualmente llegar a ser el negocio principal (Phillips, 2007). A medida que la penetración de internet en Colombia aumente, la tendencia puede evolucionar en el mismo sentido. Hasta ahora la consulta de los portales no tiene costo, por lo que los ingresos los genera la pauta publicitaria. Esto puede llegar a tener impacto sobre el negocio porque, como ya se mencionó (Vogel, 2007): “así como pasa con las revistas, las compañías de prensa derivan sus ganancias de una combinación de publicidad, suscripciones y ventas en puntos de venta” (p.342).

Las ventajas para quien pauta en impreso versus “en línea” son descritas por Keller en entrevista a Phillips (2007): “En impreso, usted tiene una audiencia leal, los tiene en una “modalidad” más reflexiva, y tardan más en cambiar. “En línea” se tiene un mayor volumen de tráfico, y están a un click de la compra”.

Respecto a la penetración de internet en el país, el porcentaje de hogares que tenía conexión a internet en 2003 era de 5.5%, y en 2008 de 12,8% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2009). El mismo documento revela que “en los últimos 12 meses, 37,5% del total de personas de 5 años de edad y más utilizó Internet (en cualquier lugar)... Las personas del grupo de edad de 12 a 24 años fueron las que más usaron Internet. En contraste, las personas del grupo de edad de 56 años y más fueron las que menos utilizaron este servicio” (p. 15).

Lo anterior coincide con lo observado por Fink (1996) que advierte sobre la migración tecnológica de jóvenes a otros medios en el futuro. Por esto resulta lógica la evolución hacia este segmento. Destacamos el caso de Terra Networks, con quienes CEET realiza una alianza estratégica en el año 2000. Grant (2010) define tales alianzas como “relación cooperativa entre empresas que involucra compartir recursos para lograr metas comunes” (p. 159). Lo relacionamos de nuevo con Porter (1998) cuando se refiere a “maneras de ampliar el alcance sin ampliar la empresa, al contratar con una independiente el desempeño de actividades o haciendo equipo para compartirlas” (p. 57) Luis Fernando Santos afirma que “esta alianza hace parte de la estrategia de la CEET de ser también líder con sus medios en Internet y es la evolución natural de un proceso que se inició hace más de cuatro años”, según informa El Tiempo (El Tiempo, 2000), pues CEET venía administrando sus propios portales. Actualmente CEET ha retomado tal actividad de administración del contenido, al terminar su relación con Terra. Porter (2008) dice que “la razón más común por la que sustitutos se hacen mas o menos amenazantes son avances en la tecnología que crean nuevos sustitutos...” (p. 88). Tal ha sido el caso en industrias del entretenimiento donde los medios impresos han tenido que sobrevivir a

la llegada del cine, la radio, la televisión abierta y por cable, e internet. Respecto al último, la masificación de aparatos móviles con acceso a internet puede reconfigurar tales industrias. El ingreso en segmentos sustitutos (e.g. televisión), la oferta de versiones de El Tiempo para dispositivos de lectura portátil del mercado, y la apuesta en Nuevos Medios sugerirían una comprensión de las transformaciones de la industria por causas tecnológicas.

5.2.2. Instituciones y estrategia

5.2.2.1 Legislación sobre sociedades comerciales

La sociedad de responsabilidad limitada “en nuestro sistema legal fue introducida en el año 1937, mediante la ley 124” (Peña, 2009, p. 194), lo que permitió la conformación de la Casa Editorial El Tiempo Limitada en 1956 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009). Para cuando se transforma en Sociedad Anónima en 1998 (ib.) rigen el Código de Comercio de 1971 y la Ley 222 de 1995. Peña (2009) explica que “la limitación de responsabilidad de los socios y la representación de sus aportaciones por medio de acciones permite recoger grandes capitales, por medio de pequeñas inversiones de los ahorros de gran número de personas” (p. 156), lo que es un hecho que favorece el crecimiento de la empresa (relación instituciones-estrategia).

Miranda y Gutiérrez (2007) afirman que “si bien el control de concentraciones empresariales fue incluido en el derecho de la competencia colombiano desde la Ley 155 de 1959, y las normas que rigen de manera principal su aplicación fueron expedidas antes de que entrara en vigor la Constitución Política actual, lo cierto es que este tema solamente comenzó a cobrar importancia a finales de la década de los noventa. En efecto, entre 1959 y 1999 ninguna operación de integración fue objetada o condicionada por la Superintendencia de Industria y Comercio” (p. 50). Lo anterior está enmarcado en el artículo 333 de la Constitución Política de Colombia de 1991 (*Constitución Política de Colombia de 1991*, 2006) que afirma que “la ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la nación”. En nuestra legislación la adquisición de control fue considerada en la ley 2153 de 1992 (Miranda & Gutiérrez, 2007). La pertinencia de lo anterior es que a partir de la segunda mitad de la década de los noventa CEET experimenta un crecimiento¹⁹ estableciendo situaciones de control sobre otras sociedades (Cámara de Comercio de Bogotá, op. cit.). Tal dinamismo se encontraría en este nuevo contexto más regulado, entre otros regido por la ley 222 de 1995, que define situaciones de control y subordinación (Miranda & Gutiérrez, 2007). De esta manera afirmamos que hay una relación entre instituciones, estructura y estrategia, pues el crecimiento experimentado se verifica en integración vertical (e.g. Media 24), diversificación (e.g. Multirevistas), y reorganización de servicios administrativos o de apoyo a las empresas del grupo, como en el caso de Témpora Ltda, que presta “servicio de asesoría y consultoría en diferentes temas tales como financieros, riesgo financiero, legal, logística, tecnología, productividad, talento humano, calidad de vida, información gerencial, gestión estratégica de planeación y comunicación, entre otros” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009). Media 24,

¹⁹ Entre las definiciones a que refiere Paturel (1981) del concepto de crecimiento externo, adherimos a las de los investigadores norteamericanos, que entre otras incluyen la toma de control de otras sociedades.

Multirevistas y CEETTV (CityTV) generan sinergias, pues una empresa como Media 24 le puede ofrecer al anunciante una estrategia para anunciar en una variedad de medios.

5.2.2.2 Otros hechos legales

Respecto al espectro electromagnético, la Constitución de 1991 afirma que “el Estado intervendrá por mandato de la ley para evitar las prácticas monopolísticas en el uso del espectro electromagnético”. En 1995 se crea la CNTV a partir del mandato de la constitución de 1991. Tal entidad adjudica a CEET el canal local de televisión con ánimo de lucro para Bogotá en el año 1998 (www.colombiaaprende.edu.co). Actualmente el Grupo Planeta - hoy matriz sobre la CEET - participa en la licitación de concesión de la operación y explotación de un tercer canal privado de televisión de cubrimiento nacional. De serle otorgada, deberá renunciar a la concesión que le permite operar Citytv, porque los pliegos de condiciones prohíben operar simultáneamente dos concesiones (Comisión Nacional de Televisión - CNTV -, 2010). Aunque la Organización Cisneros de Venezuela y Prisa de España se han retirado del proceso de licitación (Fuente, 2010), a la fecha de escritura de este documento el Consejo de Estado ha ordenado la suspensión del proceso porque considera “que debe haber más de un oferente en la licitación según informa Semana (Semana, 2010) y la CNTV ha suspendido parcialmente el proceso hasta obtener respuesta del Consejo de Estado a un recurso de reposición interpuesto por aquélla. Este es un claro ejemplo de la incidencia institucional sobre un aspecto estratégico de potenciales entrantes a un segmento estratégico, en este caso como barrera de entrada.

5.2.2.3 Política y profesión

Enrique Santos (1990) afirma que “los grandes diarios colombianos, los nacionales y los regionales, mantienen una filiación político-partidista determinada”(p. 61). Por ejemplo “durante la gran crisis económica del año treinta, El Espectador estuvo al borde de la bancarrota total. Logró sobrevivir gracias a la ayuda de Eduardo Santos, quien, según Gabriel Cano, “salvó al moribundo al abrirle en condiciones liberalísimas las puertas de los talleres de El Tiempo. “Eran épocas en las que la solidaridad ideológica contaba más que la competencia comercial” (p. 53). Pero Enrique Santos (1990) también reconoce un “paulatino abandono de las pasiones partidistas” (p. 63), que coincide “con un período de grandes avances técnicos en el que los periódicos compiten más como empresas comerciales y se consolidan como grandes industrias (ib.). Tal tendencia no se da sólo en Colombia. Fink (1996) relaciona tal evolución, para el caso de los periódicos en los EUA²⁰, con la subsistencia o desaparición de los mismos, al afirmar que “por sus costos elevados, [los] periódicos deben ampliar sus posiciones de noticias y editoriales para aumentar el apoyo del mercado. Los periódicos no pueden hallar suficiente apoyo de lectores y anunciantes si se identifican - como muchos lo hicieron alguna vez -, como publicaciones de interés especial de nicho, atendiendo a grupos de trabajadores, quizá, o a grupos conservadores. Hoy se trata de moverse hacia una posición más amplia de centro atractiva a los lectores y anunciantes de todos los tintes y creencias o morir” (p. 8). Luis Fernando Santos afirma que en los últimos cincuenta años El Tiempo no ha tenido

²⁰ Si bien el objeto de estudio de nuestro documento no es la prensa de EUA, cuando hay algún paralelismo cuya descripción por otro autor es pertinente porque ilustra lo que también sucede acá, incluimos la reflexión de ese otro autor.

compromiso con ningún partido (Amat, 2010, 25 de julio). Ortiz y Buitrago (2000) también observan ese viraje hacia una posición más moderada.

Adicionalmente, según Enrique Santos (1990), en las décadas de los sesentas y setentas “cobran importancia las agremiaciones periodísticas de los redactores de prensa... comienzan a ingresar también a los periódicos las primeras promociones de universitarios, egresados de las facultades de periodismo o comunicación social... llega... colectiva[mente] a las redacciones... una generación con mayor formación académica, que no vivió la violencia ni se siente tan identificada con los partidos tradicionales, portadora de una mayor objetividad y profesionalismo... [que deriva en] desapasionamiento partidista (p. 68).

Lo anterior corresponde a lo que postulan teóricos institucionales citados por Oliver (1991), que “han enfatizado el valor de supervivencia de la conformidad con el ambiente institucional y lo aconsejable de adherir a reglas y normas externas” (p. 148). Específicamente se trata de una táctica en que se balancea expectativas de diferentes partes. Hannan y Freeman (1977) afirman que “para lidiar con las varias presiones de fuerzas inerciales la perspectiva adaptativa debe ser complementada con una orientación selectiva” (p. 933). Argumentamos que tal posición se ajusta a los planteamientos institucionales porque si las organizaciones no se adaptan, no son seleccionadas por el ambiente, lo que conduce a su desaparición.

Este es un ejemplo de una relación entre hechos del entorno que cambian la institución profesional, que a su vez incide sobre las organizaciones de la industria de prensa.

5.2.2.4 Poder político e industria

Un ejemplo de cómo el poder político ha por lo menos intentado favorecer los periódicos frente a la radio - entonces más cercanos a aquél que el nuevo medio -, alterando así la estructura industrial, se dio en 1936, cuando fue impulsado un proyecto para estatizar la nueva industria, aunque no llegó a ocurrir (Palacios & Safford, 2002).

5.2.2.5. Otros hechos

Un tercer hecho se desarrollará a profundidad en donde tratamos la visión empresarial, pero tiene un antecedente institucional, tal como lo hemos venido interpretando a través de Oliver (op. cit.). Enrique Santos (1990) afirma que en la posguerra (de la segunda guerra mundial) “el periodismo colombiano comienza a cambiar sus fuentes de inspiración y sus patrones profesionales de Europa hacia el gran vecino del norte, que pasa a la vanguardia en tecnología de la información y se convierte en modelo de periodismo para nuestros diarios. Sobre todo en el aspecto técnico-formal, vale decir, en determinadas pautas sobre elaboración de periódicos: forma de organización de las empresas periodísticas; métodos, técnicas de distribución y mercadeo... esquemas de conducta empresarial y profesional” (p. 59),

En nuestro caso, Luis Fernando Santos (Portafolio, 2008, 15 de mayo), que estudió periodismo en los EUA afirma que descubrió : “que el negocio de editar periódicos iba mucho más allá de la perspectiva que se tenía de que el periodismo era la redacción y no

más. Allí tuve la oportunidad de conocer sobre el tema de distribución, de producto y de publicidad".

Tal formación rendiría frutos cuando impulsa la creación del departamento de producción y lo administra, lo que se circunscribe en las actividades de operaciones de la cadena de valor.

Finalmente está la consultoría hecha por ADL. Luis Fernando Santos (en Arthur D. Little, 1996) afirma que para transformarse en "un mayor jugador en la industria del entretenimiento, medios e información de Latinoamérica hispanohablante" (p.1) él y la junta directiva "sintieron la necesidad de validación experta y guía para la implementación [de esa visión]. Acudieron a Arthur D. Little". El detalle del proceso resultante se desarrolla más adelante en el documento pues es pertinente al cambio deliberado. Baste acá establecer la acción estratégica institucional: Oliver cita a DiMaggio y Powell para hablar de la táctica de *imitación* dentro de la estrategia de aquiescencia, particularmente "la aceptación de consejo de empresas consultoras o asociaciones profesionales" (Oliver, 1991, p. 152).

5.2.3 Estructura y gobierno corporativo

Ortiz y Buitrago (2000) informan sobre los primeros años (1911-1913) de El Tiempo: "durante este período había una discrepancia entre la parte administrativa financiera y periodística. El fundador, don Alfonso Villegas, se encontraba preocupado más por la parte periodística que por alguna función administrativa y financiera, hecho que causó varios cambios de administradores... El fin de esta fase se da "el 16 de enero de 1913, cuando don Fabio Restrepo²¹ tomó el control (administrativo) de ella y con pulso seguro le marcó rumbo sereno durante los siguientes 36 años²²... Es razonable la corta duración de la fase pionera pues para la época el negocio de escribir, producir y distribuir un periódico implicaba una complejidad tal, que rápidamente la empresa tuvo que preocuparse por las funciones administrativas" (p. 46-47).

Así quedan establecidas dos áreas, que en el caso del diario proseguirán: lo administrativo, por un lado, y lo editorial - periodístico, por el otro. En 1950, después de la muerte de Fabio Restrepo, se anuncia que "El Tiempo reorganizará sus servicios al principiar sus cuarenta años" (El Tiempo, 1950, 31 de enero), de donde destacamos respecto la dirección empresarial que Eduardo Santos es ahora el presidente de la junta directiva y Abdón Espinoza es el administrador general; Eduardo Santos se refiere a lo anterior como organización plural de tipo distinto, refiriéndose a la administración (El Tiempo, 1950).

En 1956 se constituye la CEET como sociedad limitada. En Intermedio²³ (21 de febrero de 1956) se informa: "forman la sociedad... el doctor Eduardo Santos y su señora doña Lorencita Villegas de Santos, el doctor Enrique Santos Castillo, el doctor Hernando Santos Castillo, doña Beatriz Santos de Urdaneta, don Mariano Villegas Restrepo, don

²¹ cuyo predecesor por algo más de un año fue Guillermo Santos Montejo, según Ortiz y Buitrago (2000)

²² A. Caicedo (1981). *70 años de historia detenidos en el tiempo*. Italgaf (cita dentro de cita).

²³ Diario que se publicó mientras El Tiempo estuvo clausurado - entre 1955 y 1957 - por el general Gustavo Rojas Pinilla.

Roberto García Peña, el doctor Abdón Espinoza Valderrama, don Luis Castro Montejo, y don Doroteo González Pacheco. En la escritura de constitución se designó como gerente para el primer período al doctor Abdón Espinoza Valderrama, y la junta directiva quedó integrada por el doctor Eduardo Santos, en su calidad de presidente; por don Enrique Santos Montejo (Calibán), don Roberto García-Peña y don Luis Castro Montejo...”

Tras un retiro de la presidencia de la sociedad y de la junta directiva, en que delega en Jorge Gaitán Cortés tales funciones (El Tiempo, 1966), Eduardo Santos - a causa de la muerte de Gaitán Cortés - las retoma en 1970 (El Tiempo, 1970), misma fecha en que se informa sobre la creación de un Consejo Superior. Destacamos la mención de una jefatura del departamento financiero, y otra del departamento de producción, que preside Luis Fernando Santos. Así se va configurando una forma organizacional funcional, que es usual en las empresas de un solo negocio (Grant, 2010).

Sobre la empresa hacia 1993 Avella y Caicedo (1993) afirmaban que “la cima de la estructura organizacional de El Tiempo está conformada por una Asamblea de Socios y una Junta Directiva que bajo la filosofía de la organización busca mantener un equilibrio entre los dos grandes bloques que conforman el periódico: el administrativo y el editorial... La Gerencia General en concordancia con la Dirección Editorial, las subgerencias y subdirecciones son quienes determinan los objetivos generales y particulares de la empresa como también la proyección de ésta. La gerencia equilibra la visión hacia los resultados buscando ajustar la estructura para que pueda adaptarse al medio y así responder ante las oportunidades” (p. 181-182).

Grant (2010) observa lo siguiente respecto la forma funcional: “Como la integración interfuncional ocurre en la cima de la organización, las estructuras funcionales tienden a un alto grado de control centralizado por el presidente y equipo de alta gerencia”(ib). De lo anterior: “los problemas reales surgen cuando la empresa amplía su rango de productos y negocios... una vez una empresa organizada funcionalmente expande su rango de productos la coordinación dentro de cada área de producto se dificulta” (ib). En 1993 la CEET ya ha hecho lo propio y cuenta con revistas temáticas entre sus productos, y los problemas ya llevan a cambios estructurales, como informan Avella y Caicedo (1993): “el acelerado crecimiento que ha tenido la organización, provoca lentitud en las reacciones de ésta, denotando falta de dinamismo y proacción para influir de una manera más efectiva sobre el entorno” (p. 225).

En 1997 (El Tiempo, 1997, 17 de marzo) se anuncia una nueva estructura organizacional: al nuevo presidente de CEET reportan tres vicepresidentes ejecutivos de sectores estratégicos (Medios, distribución, inteligencia de mercado) y seis de funciones de apoyo (financiero, administrativo y tecnología, asuntos legales, asuntos estratégicos, recursos humanos y relaciones con la comunidad). Informa el medio que sigue Hernando Santos Castillo como presidente de la junta directiva y de la asamblea de socios, además de detallar la estructura y forma de gobierno de la parte editorial.

Durante la segunda mitad de la década de los noventas, ahora sociedad anónima, la empresa establece situación de control sobre una serie de empresas. En 2007 “el Grupo Planeta se convierte en el principal accionista de Casa Editorial El Tiempo al adquirir el 55% del capital del grupo y del 40% del canal de televisión de Bogotá, City TV”, como anuncia el grupo español (Grupo Planeta, 2007, 17 de septiembre). Luis Fernando Santos explica que lo que motivó tal acción es la “dispersión accionaria” en la que no había accionistas dominantes, lo que dificultaba las decisiones a mediano y largo plazo -

incluso precisa que “la familia Santos estaba dividida en 11 grupos... bastante distintos” (Amat, 2010, 25 de julio).

El ingreso de Planeta hace parte de la estrategia de expansión internacional del grupo español (Grupo Planeta, 2007, 17 de septiembre). Garrete et al. (2009) se refieren a la prensa cotidiana como sector multidoméstico, es decir, donde “la competencia se juega esencialmente país por país” (p. 407). Tal es el caso que nos ocupa. Y la incidencia sobre la estructura y gobierno corporativo es consistente con los mismos autores que hablan de *configuración dispersa descentralizada* que “reposa sobre el principio que las actividades de los diversos países se deben gerenciar como si se tratase de empresas independientes” (p. 420). En CEET continúa el presidente Luis Fernando Santos, su equipo directivo y editorial (Grupo Planeta, 2007, 17 de septiembre). Lo anterior lo verifican los nuevos cargos gerenciales anunciados un año después, donde la minoría la conforman nombres provenientes del grupo español (Portafolio, 2008, 22 de febrero). Los principales miembros de la nueva junta directiva son mayoritariamente provenientes del grupo español, aunque también hacen parte de la misma Luis Fernando Santos y Adriana Santos (El Tiempo, 2007, 9 de noviembre).

Respecto al gobierno corporativo El Tiempo informa un año después que “con motivo de la designación de Guillermo Villaveces como vicepresidente ejecutivo de la Casa Editorial EL TIEMPO... el presidente de la compañía, Luis Fernando Santos, se refirió al alcance de esta y otras decisiones”. Entre otras, sobre el nuevo vicepresidente ejecutivo afirma que “reporta directamente al Presidente de CEET, coordina y responde por la gestión de los negocios de la compañía... El Presidente continúa en su función –de común acuerdo con la Junta Directiva– de fijar políticas y directrices estratégicas para el manejo y crecimiento del Grupo. El Vicepresidente Ejecutivo es responsable por llevarlas a la práctica, por la gestión de los negocios de la organización... Al Vicepresidente Ejecutivo le responderán las gerencias de negocios y procesos: El Tiempo, Citytv, Medios Especializados, Nuevos Medios, Publicidad, Ventas y Servicios, Mercadeo, Servicios Compartidos. Y dependiendo del Presidente, se mantienen otros dos cargos que hoy existen. El del vicepresidente representante de Planeta, Francisco Solé...(El Tiempo, 2008, 22 de febrero).

Cada negocio tiene un grado de autonomía para planear su estrategia, enmarcada dentro de los lineamientos de la estrategia corporativa. Las oficinas corporativas analizan los planes a largo plazo. Periódicamente hay comités controladores conformados por presidencia, vicepresidencia y gerentes de los negocios. Además se hace uso del *balanced scorecard* (comunicación personal, 5 de agosto, 2010).

Williamson (1981) afirma que una ventaja de la forma multidivisional²⁴ es el aparato de monitoreo y control (p. 1556), que se verifica en nuestro caso, cuando el vicepresidente ejecutivo opera como interfaz administrativa entre el corporativo y los negocios.

En Julio de 2010 Luis Fernando Santos se retira y la gerencia de CEET queda a cargo de Guillermo Villaveces (Amat, 2010, 25 de julio).

²⁴ La razón por la que se hace referencia a dicha estructura es que en CEET la organización entre la gerencia corporativa y la unidades de negocio se asemeja a tal estructura, tal como fue descrita por Chandler en *Strategy and Structure* y sobre la que después reflexiona Williamson (op. cit.).

5.2.4 Visión del empresario

La relación entre política y la prensa antes mencionadas en la parte sobre instituciones se constata en el caso particular de Eduardo Santos, cuando Lébolo (1982) afirma que “la tarea de “El Tiempo”, desde cuando se encendió la antorcha en 1911, pasó por diversos matices de oposición, distanciamiento pacífico o cercanía metódica del Ejecutivo entre su fundación y 1930. El republicanismo primero, la colaboración con Suárez, con Concha y con Holguín no eran factores ajenos a la ruta y al esquema mental del propietario y director del matutino bogotano” (pp.9-10). La vocación ideológica del diario la reconoce el mismo Eduardo Santos (Eduardo Santos, 1982c) al conmemorar los tres años de existencia del periódico El Tiempo en 1914: “Para nosotros un periódico es, ante todo, un medio de luchar por un conjunto de ideas: políticas, morales, literarias, científicas. Es un órgano de cultura que aspira a vulgarizar doctrinas y principios, a instruir, a dar a conocer el mundo y la vida” (p. 597).

Westley y Mintzberg (1989) denominan *repetición* al dominio del oficio y lo asocian al proceso de liderazgo visionario: “Tal como el artesano, la visión estratégica parecería desarrollar percepción estratégica tanto a través de la práctica y el sentimiento al nivel de las entrañas por el negocio, producto, mercado, y tecnología, como del conocimiento consciente” (p. 19). Eduardo Santos ejerció el periodismo (Lébolo, 1982): “en todos estos días febriles la pluma de Eduardo Santos escribía editoriales de combate político, de conciliación republicana, de asedio a la ciudadela conservadora del Poder. Los editoriales de Santos daban vida y acción al partido que se preparaba para recibir el mando supremo (p. 13). El conocimiento del negocio lo evidencia en 1927 así (Eduardo Santos, 1982d): “Los periódicos, que al revés de lo que sucedía hace treinta años, son empresas extraordinariamente costosas, no pueden vivir sino de su fuerza industrial propia, de una organización comercial que les de entradas suficientes para sostenerse de modo amplio; o del capital de un millonario que quiera sostener un periódico sin fijarse en lo que ello le cuesta, o de las subvenciones de los partidos (no hablemos de los que viven del escándalo o del chantaje, porque ellos salen de los límites de la prensa para entrar en los de la criminalidad). De aquellas tres fuentes de vida, sólo la primera da libertad e independencia. Sólo ella coloca al escritor público en condiciones de guiarse únicamente por su conciencia. El millonario hará un periódico de egolatría o de personalismo, los partidos sostendrán publicaciones forzosamente parcializadas y sectarias. El diario que tiene una organización comercial sólida, podrá orientarse por las ideas de sus directores, sin estar sujeto a estrechos y sospechosos cánones impuestos por quienes tengan las llaves de la caja (p. 607). También enumera las que según el periodista francés Lucien Romier son las bases del periodismo como empresa industrial: “la publicidad comercial, los avisos (jamás la propaganda disimulada que fomente negocios aparentando servir los intereses públicos), y las suscripciones y venta diaria” (ib.).

Westley y Mintzberg (1989) también definen la *representación* para afirmar lo siguiente: “cómo se comunica la visión se vuelve tan importante como qué se comunica” (p. 19). Citan los trabajos de otros autores sintetizándolos: “El lenguaje tiene la habilidad de estimular y motivar, no sólo atrayendo a la lógica sino también a la emoción” (p. 20). Relacionamos lo anterior con las palabras en el décimo aniversario del periódico en 1921, en que Eduardo Santos cita textualmente a Stephane Lauzanne, director de “Le Matin” de París (Eduardo Santos, 1982a, p. 605): “El periodista, en realidad, no tiene sino un antepasado, Diógenes. Cruza por la vida con su linterna en la mano...”, con lo que hace una metáfora de lo que considera debe hacer el periodista: “luchar por que se haga

la luz; por que un país vea claro en su situación, en sus hombres, en los hechos que se le presentan; trabajar por que brille la verdad, ..." (ib.).

La visión de este empresario se traduce en la siguiente decisión estratégica, expresada en 1955 (Eduardo Santos, 1982b): "cuando me consagré al periodismo sentí que tenía la obligación ética de abstenerme de toda clase de negocios, de no participar en ninguna otra empresa, de no hacer nada que pudiera limitar la independencia de mi periódico... Cuando la buena suerte que me ha acompañado dio a "El Tiempo" tan extraordinaria prosperidad, se me propuso organizar una cadena de periódicos, cuatro o seis, que habría de tener necesariamente éxito económico y político muy considerable. Se me propuso también, y en condiciones muy halagüeñas, adquirir estaciones de radio y explotar la industria de la radiodifusión, que parece la industria del porvenir, y según algunos debe ser complemento necesario de un diario. Todo eso lo rechacé porque he considerado siempre las cadenas de periódicos y el monopolio de la publicidad, por prensa y por radio, como cosa odiosa y contraria a lo que reclama la libertad y los escritores" (p. 527).

Luis Fernando Santos (Portafolio, 2008, 15 de mayo), por otro lado, da testimonio de la evolución de la visión empresarial y la manera como se traduce en la evolución estratégica: "[en los 80] más que un periódico, éramos una empresa de generación de contenido y la diversificación empezó.... [Luego] empezamos a orientarnos como casa editorial con revistas como Aló, PORTAFOLIO y semanarios en los años 90" [después] nació City TV... [y respecto al Grupo Planeta:] Fue una decisión unánime de todos los socios y creo que fue la acertada. El proceso duró formalmente unos dos años. Una de las cosas más gratificantes para la Casa Editorial fue ver la cantidad de empresas que participaron, siete. Pero vimos que lo mejor era tener un socio extranjero porque uno nacional no garantizaba la imparcialidad y podría afectar la credibilidad del periódico".

En él también se constata el conocimiento del oficio y el negocio: "En mayo del año 70, Luis Fernando Santos regresó a Bogotá e ingresó a la redacción de El Tiempo, estuvo en el área de deportes y participó en el cubrimiento de los Juegos Panamericanos en Cali y cuenta que hizo buen equipo con Daniel Samper... "Lo que más me interesó cuando llegué allí fue cómo la redacción era un mundo aparte, aislado de la dinámica del periódico. No se hablaba con producción, El Tiempo no tenía vendedores de publicidad y esa es la cadena que se requiere para un medio de información", agrega. Eso sin contar con que el concepto de diseñar un periódico no existía: "no había computadores y la armada era un proceso fascinante. Todo lo opuesto a lo que es hoy. El periódico se improvisaba entre las 6 y las 8 de la noche, y con todo y eso era muy bueno". Sin embargo, confiesa que su primer logro fue convencer a su padre y a su tío de traer un diagramador americano y fue un proceso interesante (ib.).

En 1974 Luis Fernando Santos es nombrado subgerente de El Tiempo (El Tiempo, 18 de septiembre de 1974), y en 1992 es gerente del mismo diario. En 1996 es nombrado presidente de la CEET, hasta 2010, cuando se retira. Entonces vemos relación entre instituciones (programa curricular de una facultad en EUA), el empresario, y la cadena de valor, pues él había asumido la dirección del área de producción y se incorporó la conciencia de la importancia de la actividad de ventas a anunciantes, que hoy cuenta con una unidad de negocio: Media 24. Destacamos el papel de Carlos Pinilla Barrios (gerente entre 1977-1991), que lideró la compra de Círculo de Lectores, la fundación de Témpera

Impresores e Intermedio Editores, el asocio con TVCable y Printer Impresores²⁵ (El Tiempo, 1992, 11 de enero).

5.2.5 Decisión al nivel estratégico

No contamos con alguna fuente que nos informe sobre la toma de decisión estratégica en la mayoría de historia de la organización. Se ha visto, sin embargo, la manera en que la visión empresarial de Eduardo Santos determina la decisión estratégica de permanecer como empresa de un solo negocio. Podría afirmarse que, tal como observan Mintzberg et al. (2008) en la escuela empresarial: “el poder está centralizado en manos del principal directivo” (p. 175). También se vio cómo dicha visión responde a un factor institucional como la profesión, sobre la que a su vez incidía el entorno de polarización bipartidista. En 1974 muere Eduardo Santos. Avella y Caicedo (1993) informan que en 1993 “aunque no se presenta un proceso de planeación formalmente establecido, éste se ha venido supliendo con la interacción entre cada una de las áreas, lo que ha permitido a El Tiempo determinar los objetivos que pretende alcanzar (p. 226), lo que corresponde más al modelo político (Strategor, 1995), en el que los objetivos “se discuten y redefinen a partir de las interpretaciones que hacen de ellos los actores” (p. 412). Además se menciona (Avella & Caicedo, 1993) la descentralización del “proceso de toma de decisiones en cada una de las áreas, el cual se encontraba concentrado en la cima de la organización” (p. 225). El gobierno corporativo de la forma-M, tal como lo analiza Williamson (1981) se evidencia en el caso descrito arriba²⁶ (El Tiempo, 2008, 22 de febrero), donde la reorganización de la cúpula libera al presidente de responsabilidades de unidades de negocio para que su capacidad se ocupe de la decisión estratégica. La incidencia sobre la forma de gobierno que la noticia de prensa que se cita nos lleva a proponer una relación entre instituciones y gobierno de la empresa, pues es la manera de incorporar la innovación administrativa que observa Williamson para, en este caso, hacer gobernable una organización con una variedad de unidades de negocio que son el resultado del crecimiento enmarcado en una nueva legislación, como se estudió en la parte sobre instituciones.

5.2.6 Aprendizaje

Fink (1996) afirma que se debe pasar de ser periódico tradicional a centro diversificado de información y publicidad (p. 118). En nuestro caso, CEET es un ejemplo pues evoluciona de ser un periódico a definirse actualmente como generadores de contenido. Uno de las características que Prahalad y Hamel (1990) identifican en las competencias nucleares es que proveen acceso potencial a una gran variedad de mercados. Contenidos se presentan en el diario El Tiempo, las revistas especializadas, sitios de internet, e incluso en programas de televisión originales que producen y emiten por sus canales de televisión.

Otro concepto que mencionan es el producto nuclear, que definen como “el vínculo tangible entre competencias nucleares y productos finales” (p. 85) y “componentes o partes que contribuyen al valor de productos finales” (ib.). El hecho que en las plantas de CEET se impriman periódicos de competidores (e.g. periódico Mercado de Dinero) hace que se trate de una “actividad nuclear”. La operación de sitios de internet para los sitios

²⁵ Ya no es de CEET.

²⁶ estructura y gobierno corporativo en CEET

de noticias permite ofrecer otros servicios a través de la nueva tecnología; por ejemplo, en el caso de Leadersearch, S.A, que opera páginas de internet para búsqueda de empleo y selección de personal, se trata de productos finales resultantes de un producto nuclear que dominan desde prensa - clasificados de empleo -, presentes en un nuevo segmento estratégico - portales de internet de servicios; similar es el caso de Metrocuadrado.com S.A. El dominio de una nueva tecnología en el caso de la televisión les permite no sólo vender pauta publicitaria sino producir comerciales.

Si bien lo anterior es un proceso endógeno, puede haber factores del entorno que los impulse, como el caso de Media 24, que es el resultado de la decisión de incorporar actividades mediante integración vertical, lo que implica el aprendizaje de habilidades en comercializar publicidad, todo como consecuencia del ingreso del Grupo Planeta. Esta unidad de negocio es un ejemplo de la decisión de apostar en nuevas competencias, que atienden cada uno de los segmentos estratégicos: “La nueva empresa contará con el soporte tecnológico y los sistemas de información de última generación, que hoy son fundamentales en el sofisticado mundo de la publicidad. Esto permitirá conocer muy bien el mercado para optimizar las estrategias de los clientes y agencias y llegar a los consumidores con estrategias comerciales de alto impacto. En el caso particular de información e inteligencia de mercados, Media 24 hará una evaluación permanente de las necesidades y preferencias de los consumidores, estudios que serán puestos a disposición de sus clientes y anunciantes” (Portafolio, 2008, 10 de junio).

5.2.7 Cultura

Desde la perspectiva de Barney (1986), las condiciones que deben ser satisfechas para que la cultura provea ventaja competitiva es que “debe permitirle a la empresa hacer cosas y comportarse de manera que conduzca a altas ventas y bajos costos... ha de ser escasa... [y] ser imperfectamente imitable” (p. 658). En nuestro caso se da a través de economías de alcance, que Grant (2010)²⁷ define así: “economías de alcance existen al usar un recurso a través de múltiples actividades usando menos de tal recurso que si las actividades se llevaran a cabo independientemente” (p. 409). Esto ocurre al producir varios periódicos (e.g., El Tiempo, Portafolio) con la misma tecnología en las mismas plantas, en vez de operar centros de producción independientemente. Abc del bebé y Motor comparten en ocasiones redactores para el producto impreso y portales, y hay consejos editoriales donde se acuerda unidad de contenidos - aunque se produzcan de manera independiente - entre medios impresos, en línea y televisión (comunicación personal). La rareza e inimitabilidad está dada por la sinergia que surge de su diversificación: son el único diario que puede crear contenido y producir la variedad de productos impresos al haber invertido en las competencias nucleares como generadores de contenidos (generalistas como en el caso de El Tiempo, y de nicho, en el caso del segmento estratégico de revistas de nicho), impresores, administradores de portales de internet y dos canales de televisión, uno para televisión abierta y otro exclusivamente para televisión por suscripción, y ofrecer una estrategia de medios a los anunciantes para anunciar en sus medios a través de Media 24.

²⁷ citando a Baumol, Panzar, y Willig (1982).

5.2.8 Cambio deliberado

Se ha venido mostrando la transformación de la organización, según se han tratado las preguntas del modelo. A continuación se trata de una iniciativa de cambio organizacional intencionado. Luis Fernando Santos se refiere a la consultoría que les suministró ADL (Arthur D. Little, 1996): “queríamos ayuda con otros desarrollos estratégicos de nuestros negocios: reestructurar la organización, rediseñar nuestros procesos. Sabíamos que necesitábamos trabajar mucho en esa área para volvernos mucho más competitivos en el negocio de medios e información en el que estamos involucrados... Abarcamos áreas muy importantes de nuestra compañía que nunca habíamos mirado - gente, procesos, estructura - y discutimos las ideas de todos sobre la materia y rápidamente alcanzamos un consenso... [Antes] nos gastábamos mucho tiempo en reuniones y no produciendo... Ahora, sin ningún entrenamiento formal, sólo por trabajar con ADL, hemos cambiado. Nuestras reuniones se han vuelto cortas y eficientes. Gracias a lo aprendido, hemos elevado nuestras habilidades gerenciales profesionales... El cambio que ya vemos en el espíritu y cultura de nuestra organización de 85 años es extraordinario. Este no es un proceso que esté siendo administrado por un grupo selecto de gente que hace decisiones ejecutivas y las impone sobre el resto de la organización. Es un proceso que ha trabajado desde la base hacia arriba, y que en sí es uno de los cambios en la cultura organizacional” (pp.1-3).

Beatty y Ulrich (1991) enumeran actividades muy similares a las descritas - reestructuración, destrucción de la burocracia, participación de los empleados y cambio cultural (p. 20) - como parte de lo que llaman *revitalizar*.

6. Conclusiones

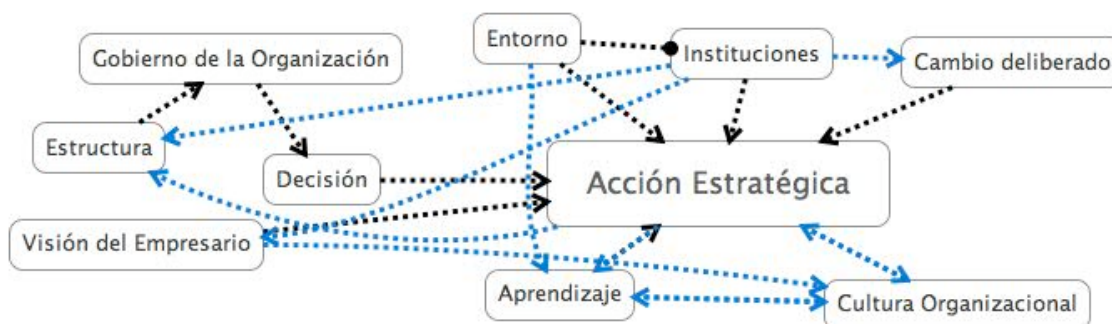
1. En la búsqueda de causas de la formación de estrategia en la organización, procedimos, para caracterizar la organización, siguiendo estos pasos:

- Segmentando estratégicamente la organización para determinar los DAE.
- Estudiando la industria (competidores, clientes, proveedores, entrantes potenciales y sustitutos).
- Determinando las estrategias genéricas y posiciones estratégicas.
- Describiendo el grado de integración vertical y el patrón de diversificación.

En ocasiones, más que caracterizar, pudimos interpretar las acciones a partir de las teorías revisadas. Un ejemplo destacado es el abordaje a la integración vertical, donde las ideas de Williamson (1981) que se ubican en la teoría de costos de transacción, Garrette et al. (2009) sobre centros de servicios compartidos y Gadiesh y Gilbert (1998) sobre centros de beneficios, logran, que más que una descripción de unas acciones, haya habido una discusión.

2. Evidenciamos cómo decisiones y acciones estratégicas son influenciadas por una variedad de factores que se anunciaron en el modelo de análisis longitudinal, pero que en el desarrollo del trabajo se enriquecieron, pues *emergieron* relaciones no anticipadas.

Figura 2: Relaciones identificadas durante el proceso de análisis e interpretación de la información obtenida



Fuente: el autor

Ejemplos de tales relaciones son:

La Visión del Empresario y las instituciones:

- La percepción del negocio de Eduardo Santos determinada por convicciones ya enunciadas se tradujo en que la organización permaneciese como una empresa de un solo negocio.
- Siendo nuestro estudio longitudinal se planteó la pregunta, a partir de Ibrahim et al. (2004), sobre cómo durante distintas generaciones se ha modificado la estrategia. La comprensión de la empresa de Luis Fernando Santos no como periódico, sino como generador de contenidos, él mismo la relaciona con la diversificación.
- También citamos a Luis Fernando Santos cuando se refirió a una posición no comprometida con ningún partido político que habría caracterizado a El Tiempo en los últimos cincuenta años y estudios previos a este han destacado esa transición a una posición más imparcial (Ortiz & Buitrago, 2000). Tal evolución la discutimos a la luz de Oliver (op. cit.), como una respuesta de balance, y Hannan y Freeman (op. cit.), desde la perspectiva selectiva que proponen, pues como Fink (op. cit) observase, convendría a los periódicos ampliar sus audiencias y por lo tanto asumir una filiación política más moderada.
- También se enunció otra relación, esta vez entre la institución que es una universidad en EUA, que influyó en Luis Fernando Santos, y se concretó en la dirección suya del área de producción y en el reconocimiento de la importancia del área de ventas a anunciantes (la creación de Media 24 evidencia el reconocimiento estratégico que se le ha dado a dicha actividad), es decir, incidió sobre las actividades de la cadena de valor.
- En la medida que tales influencias inciden sobre la asunción de en qué negocio se está y cómo se conduce, devienen cultura organizacional, tal como la definimos en el modelo de análisis.

Cambio en la Estructura: El crecimiento diversificado llevó a la necesidad de un gobierno corporativo que en la actualidad se ajusta a lo observado por Williamson (op. cit.) respecto la planeación estratégica, monitoreo y control, al referirse a la forma multidivisional, pues a los negocios se les ha otorgado un grado de autonomía para determinar sus planes estratégicos, y hay comités controladores donde participan la gerencia corporativa y los gerentes de los negocios.

Cambio Deliberado: Nuevamente a partir de Oliver (op. cit.) se identificó en el proceso de cambio deliberado que resultó de la asesoría por parte de ADL, y que coincide en gran medida con lo propuesto por Beatty y Ulrich (op. cit.), una táctica, esta vez de imitación, en los términos de DiMaggio y Powell a que la autora hace referencia.

El aprendizaje y Cultura: el primero, hecho estrategia, es una expresión que proponemos para referirnos a Prahalad y Hamel (op. cit), a partir de los que se estudió las competencias y productos nucleares, y sus implicaciones sobre algunas decisiones de negocio de la empresa. El segundo responde a la propuesta de Barney (op. cit.) sobre cultura como recurso estratégico. Ésta la relacionamos al aprendizaje, ya que uno de los requisitos de las competencias nucleares, su difícil imitabilidad, se relaciona con lo que Barney propone como condición para que la cultura provea ventaja competitiva, que es precisamente que sea “imperfectamente imitable” (op. cit., p. 658), y se destacó el portafolio de competencias que se constituye en una *arquitectura estratégica* (Prahalad & Hamel, 1990) que le permite a CEET una oferta de valor de tales características, vale decir, difícilmente imitable.

3. Por último, tal como afirman Mintzberg y McHugh (1985) para el investigador las acciones estratégicas son aquello empíricamente observable; acá proponemos una analogía que no es de nuestra invención - pero no por ello deja de sernos útil - “la punta del iceberg”.

Debajo de la misma subyacen toda una serie de procesos de la más variada índole.

- Factores institucionales pueden estar influenciando la manera en que quienes toman las decisiones lo hacen, decisiones que determinan la evolución de la organización y su estructura y que requieren ajustes ante los retos que dichas transformaciones implican y que finalmente pueden terminar transformando la manera en que se toman las decisiones estratégicas. (principio de recursividad)
- De la misma manera tendencias del entorno pueden incidir sobre las decisiones y acciones, limitándolas, posibilitándolas, o causándolas (e.g. Media 24 a partir del ingreso del Grupo Planeta).

La recién enunciada conclusión da la razón a nuestro posicionamiento en la escuela de configuración pues evidencia lo que Mintzberg et al. (2008, .p 161) afirman: “cada proceso de estrategia debe combinar diversos aspectos de las diferentes escuelas... ¿alguien puede imaginar la creación de estrategia sin los aspectos mentales y sociales, sin las demandas del entorno, la energía del liderazgo y las fuerzas de la organización?”.

Los párrafos anteriores justifican el eclecticismo del modelo de análisis, y la naturaleza longitudinal del trabajo, pues la heterogeneidad de los autores revisados permitió explicar y contrastar diferentes realidades que han incidido de manera tal que diferentes criterios de decisión han llevado a diferentes acciones estratégicas en la organización.

Bibliografía

- Aktouf, O. (2001). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: Una introducción al procedimiento clásico y una crítica (Traducción al español de la 3a impresión en francés, de 1992)*. Cali, Colombia: Universidad del Valle: Facultad de Ciencias de la Administración.
- Amat, Y. (2010, 25 de julio). 'Hay indebido manejo para mantener duopolio en TV': Luis Fernando Santos, *El Tiempo*. Retrieved from www.eltiempo.com
- Arango, G., Arango, M., Llana, L., & Serrano, M. (2010). Colombian Media in the XXI Century: The Re-conquest by Foreign Investment [versión electrónica]. *Palabra Clave*, 13(1), 59-76.
- Arthur D. Little. (1996). A Conversation: Change and Learning at El Tiempo. *Prism*(4). Asociación Técnica de Diarios Latinoamericanos. (2009, 7 de agosto). *El Tiempo*.
- Avella, L., & Caicedo, A. (1993). *Historia Oral Empresarial, Hernando Santos CEET [Trabajo de grado para el título de Administrador de Empresas]*. Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage? [Versión electrónica]. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Baumol, W. (1968). Entrepreneurship in Economic Theory. *The American Economic Review*, 58(2), 64-71.
- Beatty, R., & Ulrich, D. (1991). Re-energizing the Mature Organization. *Organizational Dynamics*, 20(1), 16-30.
- Blumenthal, H., & Goodenough, O. (2006). *This Business of Television*. New York: Billboard Books.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2009). Certificado de existencia y representación legal o inscripción de documentos.
- Comisión Nacional de Televisión - CNTV -. (2010). *Licitación Pública No.002 de 2010. Pliego de Condiciones. Concesión para la operación y explotación de un tercer canal de televisión de operación privada de cobertura nacional*. Bogotá, Colombia: Comisión Nacional de Televisión - CNTV - Retrieved from cntv.org.co.
- Comisión Nacional de Televisión (CNTV). (2009). Módulo de Televisión: Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) Enero-marzo 2009. Bogotá, Colombia: Comisión Nacional de Televisión (CNTV).
- Constitución Política de Colombia de 1991*. (2006). Bogotá, Colombia: Lito Imperio.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2008). Encuesta de consumo cultural 2007: informe de resultados. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2009). Indicadores Básicos de Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC: Uso y

- penetración de TIC en Hogares y personas de 5 años y más. (Boletín de prensa). Bogotá, Colombia: DANE.
- Desreumaux, A., Lecocq, X., & Warnier, V. (2006). *Stratégie*: Pearson Education France. Dk100 (mayo de 2010): revista de la década No. 3
- El Tiempo. (1950, 31 de enero). Cartas cruzadas entre el doctor Eduardo Santos y don Jaime Restrepo, *El Tiempo*, p. p. 15.
- El Tiempo. (1950, 31 de enero). El Tiempo reorganizará sus servicios al principiar sus cuarenta años, *El Tiempo*, p. 15.
- El Tiempo. (1966, 30 de septiembre). Nueva organización de El Tiempo a partir de mañana 1o de octubre, *El Tiempo*, p. 1.
- El Tiempo. (1970, 6 de septiembre). Gerente de la Casa Editorial El Tiempo, Carlos Pinilla B., *El Tiempo*, p. 1 y 22.
- El Tiempo. (1992, 11 de enero). Luis F. Santos, gerente de El Tiempo, *El Tiempo*.
- El Tiempo. (1997, 17 de marzo). EL TIEMPO se prepara para el siglo XXI: Nueva estructura organizacional para la Casa Editorial EL TIEMPO, *El Tiempo*, p. 3A.
- El Tiempo. (2000, 17 de julio). Alianza Terra-El Tiempo, *El Tiempo*. Retrieved from eltiempo.com
- El Tiempo. (2007, 9 de noviembre). Nueva junta directiva de Casa Editorial EL TIEMPO, *El Tiempo*. Retrieved from eltiempo.com
- El Tiempo. (2008, 15 de septiembre). Bienvenido ADN, *El Tiempo*. Retrieved from www.eltiempo.com
- El Tiempo. (2008, 22 de febrero). Cambios En La Cúpula De La Casa Editorial El Tiempo, *El Tiempo*. Retrieved from eltiempo.com
- El Tiempo. (2009, 6 de marzo). La CEET afianza su compromiso con la región: se inauguró la planta de El Tiempo en Antioquia, *El Tiempo*. Retrieved from eltiempo.com
- El Tiempo. (2010, 11 de mayo). Casa Editorial EL TIEMPO (CEET) consolida liderazgo en medios, reveló el EGM, *El Tiempo*. Retrieved from eltiempo.com
- Fink, C. (1996). *Strategic Newspaper Management [Gerencia estratégica de periódicos]*. Needham Heights, EUA: Allyn and Bacon.
- Fuente, A. D. L. (2010). Planeta set to break TV duopoly in Colombia: Rivals Prisa and Cisneros pull out of license auction. *Variety*. *Variety*.
- Gadiesh, O., & Gilbert, J. (1998). Profit Pools: A fresh look at strategy [versión electrónica]. *Harvard Business Review*, 76(3), 139-147.
- Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2009). *Strategor: Toute la stratégie d'entreprise [Toda la estrategia de la empresa]*. Paris, Francia: Dunod.
- Gerente. (2004, marzo). Publicidad a la Medida. *Gerente*, 2.
- Grant, R. (2010). *Contemporary strategy analysis [Análisis estratégico contemporáneo]*. Chichester, Reino Unido: John Wiley & Sons.
- Grupo Planeta. (2007, 17 de septiembre). El Grupo Planeta se convierte en el principal accionista de El Tiempo, el grupo de medios de comunicación líder en Colombia. from planeta.es
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations [versión electrónica]. *The American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Ibrahim, B., Mcguire, J., Soufani, K., & Poutziouris, P. (2004). Patterns in strategy formation in a family firm. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2), 127-140. doi: 10.1108/13552550410521416
- Lébolo, E. (1982). La obra política del Presidente Eduardo Santos. In J. Eastman (Ed.), *Eduardo Santos. Obras selectas*. Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2008). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

- Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy [versión electrónica]. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160-197.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Miranda, A., & Gutiérrez, J. (2007). El Control de las Concentraciones empresariales en Colombia [versión electrónica]. *Revista de Derecho de la Competencia*, 3(3), 45-204.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes [Versión electrónica]. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Ortiz, V., & Buitrago, C. (2000). Casa Editorial El Tiempo. Gerenciando el cuarto poder *Casos Empresariales*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Palacios, M., & Safford, F. (2002). *Colombia: País fragmentado, sociedad dividida*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Pascual, M. (2008). Anuncios panorámicos en El Tiempo. *IFRAMagazine*.
- Paturel, R. (1981). Délimitation des concepts de croissance interne et de croissance externe. *Cahiers de l'ISMEA*(2), 1393-1420.
- Peña, L. (2009). *De las sociedades comerciales* (5a ed.). Bogotá, Colombia: Universidad de Los Andes.
- Phillips, P. (2007). Bill Keller: "The New York Times is Not Immutable". from iwantmedia.com
- Portafolio. (2008, 10 de junio). Lanzan Media 24, la nueva comercializadora de publicidad del grupo Planeta-Casa Editorial EL TIEMPO (CEET), *Portafolio*. Retrieved from portafolio.com.co
- Portafolio. (2008, 15 de mayo). Un periódico es más que la redacción, dice Luis Fernando Santos, *Portafolio*. Retrieved from portafolio.com
- Portafolio. (2008, 22 de febrero). Nombramientos en El Tiempo, *Portafolio*. Retrieved from portafolio.com.co
- Porter, M. (1996). What is strategy [versión electrónica]. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (2a. ed. ed.). New York: The Free Press.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy [versión electrónica]. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the corporation [Versión electrónica]. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Publicidad y Mercadeo (P&M). (2010, septiembre-a). Anticipar más que reaccionar. *P&M*.
- Publicidad y Mercadeo (P&M). (2010, septiembre-b). Ranking Centrales. *Coleccionables P&M: Agencias de Publicidad y Centrales de Medios*.
- Ramírez, M. (2007). Efectos de eslabonamiento de la infraestructura de transporte sobre la economía colombiana: 1900-1950. In J. Robinson & U. Miguel (Eds.), *Economía colombiana del siglo XX: un análisis cuantitativo* (pp. 383-457). Bogotá, Colombia: Fondo de Cultura Económica.
- Ramos, G. (2010). Entrevista a María Reina, Presidenta de Andigraf [Transmisión por cadena de televisión]. Bogotá, Colombia: Cablenoticias.
- Santos, E. (1982a). En el décimo aniversario. In J. Eastman (Ed.), *La obra política del Presidente Eduardo Santos*. Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional.
- Santos, E. (1982b). Mensaje a los amigos de "El Tiempo" y a cuantos, en Colombia o fuera de ella, crean en los fueros de la verdad y la justicia. In J. M. Eastman (Ed.), *La obra política del Presidente Eduardo Santos*. Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional.

- Santos, E. (1982c). Tres años. In J. Eastman (Ed.), *La obra política del Presidente Eduardo Santos*. Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional.
- Santos, E. (1982d). Una Nueva Etapa de El Tiempo. In J. Eastman (Ed.), *La obra política del Presidente Eduardo Santos*. Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional.
- Santos, E. (1990). Historia del periodismo colombiano *Periodismo de ayer y de hoy* (pp. 48-75). Bogotá, Colombia: Círculo de periodistas de Bogotá.
- Semana. (2003, 28 de abril). Viento en popa: De la mano de los "reality shows", los nuevos programas de radio y la reprogramación de las deudas mejoran los resultados de las principales empresas de medios. *Semana*.
- Semana. (2008, 26 de abril). Notas. *Semana*.
- Semana. (2010). Suspenden provisionalmente adjudicación del tercer canal. *Semana*.
- Simon, H. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad, política general de empresa (edición española)*. Barcelona, España: Biblio Empresa, Masson.
- Toro, I., & Parra, R. (2010). *Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Torres, C. (2010). *Colombia siglo XX: Desde la guerra de los Mil Días hasta la elección de Álvaro Uribe*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Vogel, H. (2007). *Entertainment Industry Economics: a guide for financial analysis*. New York, USA: Cambridge University Press.
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 17-32. doi: 10.1002/smj.4250100704
- Williamson, O. (1981). The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*, 19(4), 1537-1568.