

 <p>EMPRESA PÚBLICA EL TELEGRAFO EP</p>	<p>PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP.</p> <p>2016 - 2017</p>	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 1 DE 45



EL TELÉGRAFO EP.

PLAN ESTRATÉGICO

2016 – 2017

Diciembre 2015

Gerencia de Desarrollo Empresarial y Responsabilidad Social

Guayaquil: Av. Carlos Julio Arosemena Km 1 ½ | Teléf.: (593-4) 2595700 • Quito: Av. San Salvador E6 49 y Eloy Alfaro | Teléf.: (593-2) 2522331 • Cuenca: Av. José Peralta s/n y Cornelio Merchán, Edificio Onix, Planta Baja | Teléf.: (593-7) 4104021 - (593-7) 4104020 • Ambato: Calle Los Shyris 1260 entre Imabura y Saraguro, Condominio Mizar Local 1 | Teléf.: (593-3) 2416036 • Manta: Av. Flavio Reyes y Calle 33, Edif. La Plazita, (Vía Barbasquillo antes de la entrada a la Escuela de Pesca) | Teléf.: (593-5) 3701595 - (593-5) 3701596

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 2 DE 45

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	6
ANTECEDENTES.....	6
1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	7
1.1. MARCO NORMATIVO	7
1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	8
2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA FRENTE AL ENTORNO.....	13
2.1. ANÁLISIS PESTAL (MACRO ENTORNO).....	13
2.2. ANÁLISIS DE ACTORES INVOLUCRADOS.....	16
2.3. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	17
2.3.1. ANÁLISIS DE INVERSIÓN EN MEDIOS	17
2.3.2. COMPARATIVO DE LECTORIA Y TIRAJE VS LA COMPETENCIA	18
2.3.3. LA TECNOLOGÍA Y SU INFLUENCIA EN EL SECTOR	19
2.3.4. PERFIL DE LECTORES	21
2.3.5. ANÁLISIS DE PRECIOS.....	22
2.3.6. HÁBITOS DE LECTURA	24
2.3.7. INGRESOS POR LÍNEAS DE NEGOCIO	25
2.3.8. CAPACIDAD UTILIZADA DE LA PLANTA	26
2.4. ANÁLISIS FODA.....	27
2.4.1. ANÁLISIS FODA DE LA LÍNEA DE NEGOCIO -MEDIOS DE COMUNICACIÓN	27
2.4.2. ANÁLISIS FODA DE LA LÍNEA DE NEGOCIO - ARTES GRÁFICAS	28
3. ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA EMPRESA	30
3.1. MISIÓN DE EL TELÉGRAFO EP.	30
3.2. VISIÓN DE EL TELÉGRAFO EP.....	30
3.3. VALORES EMPRESARIALES	31
3.4. PROPUESTA DE VALOR.....	31
3.4.1. PROPUESTA DE VALOR DE LA LÍNEA DE NEGOCIO - MEDIOS DE COMUNICACIÓN	32
3.4.2. PROPUESTA DE VALOR DE LA LÍNEA DE NEGOCIO - ARTES GRÁFICAS	32

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 3 DE 45

3.5	POLÍTICAS EMPRESARIALES	33
4	PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA EL TELÉGRAFO EP. 2016-2017	34
	FIJACIÓN DE OBJETIVOS, ARTÍCULACIÓN AL PNBV VIGENTE, ESTRATEGIAS, INDICADORES Y METAS	34
4.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	34
4.2	ARTICULACIÓN CON LOS OBJETIVOS DEL PNBV VIGENTE Y AGENDA SECTORIAL.....	36
4.3	MAPA ESTRATÉGICO	41
4.4	INDICADORES, METAS PLURIANUALES, Y RESPONSABLES	42
5	PROYECTOS	44
6	DEFINICIONES Y ACRÓNIMOS	45
6.1	DEFINICIONES.....	45
6.2	ACRÓNIMOS.....	45
7	REFERENCIAS.....	45

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 4 DE 45

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Análisis PESTAL de El Telégrafo EP.</i>	14
<i>Tabla 2 Actores claves de El Telégrafo EP.</i>	16
<i>Tabla 3 Inversión en prensa 2013-2014-2015.</i>	17
<i>Tabla 4 Lectores de diarios del mercado</i>	18
<i>Tabla 5 Lectores del diario El Telégrafo</i>	18
<i>Tabla 6 Circulación promedio de diarios del mercado</i>	19
<i>Tabla 7 Estadísticas de páginas web de medios de comunicación</i>	21
<i>Tabla 8 Estadísticas de seguidores de redes sociales 2014 - 2015</i>	21
<i>Tabla 9 Cuadro comparativo de precios de ventas de competidores</i>	23
<i>Tabla 10 Composición de ventas de la empresa El Telégrafo EP.</i>	25
<i>Tabla 11 Utilización de máquinas de El Telégrafo EP.</i>	26
<i>Tabla 12 Amenazas y Oportunidades de la Línea de Negocio Medios de Comunicación</i>	27
<i>Tabla 13 Fortalezas y Debilidades de la Línea de Negocio Medios de Comunicación.</i>	27
<i>Tabla 14 Amenazas y Oportunidades de la Línea de Negocio Artes Gráficas</i>	28
<i>Tabla 15 Debilidades y Fortalezas de la Línea de Negocio Artes Gráficas</i>	29
<i>Tabla 16 Objetivos estratégicos empresariales</i>	34
<i>Tabla 17 Objetivos Estratégicos de El Telégrafo EP. alineados con los objetivos del PNBV y de la Secretaría Nacional de Comunicación</i>	36

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 5 DE 45

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Mapa de Procesos</i>	9
<i>Figura 2 Estructura Organizacional Orientada a Procesos</i>	11
<i>Figura 3 Catálogo de Productos y servicios de El Telégrafo EP.</i>	13
<i>Figura 4 Tiraje de ejemplares de diarios del mercado</i>	18
<i>Figura 5 Demostración de acceso de la información en el día</i>	20
<i>Figura 6 Perfil de lectores</i>	22
<i>Figura 7 ¿Qué leen las personas?</i>	24
<i>Figura 8 Motivos de lectura</i>	24
<i>Figura 9 Conceptos de los Fundamentos Filosóficos de la Estrategia</i>	30
<i>Figura 10 Explicación de la Propuesta de Valor</i>	31
<i>Figura 11 Propuesta de valor de línea de negocio Medios de Comunicación</i>	32
<i>Figura 12 Propuesta de valor de línea de negocio Artes Gráficas</i>	32
<i>Figura 13 Lineamientos Estratégicos de El Telégrafo EP.</i>	33
<i>Figura 14 Mapa Estratégico de El Telégrafo EP.</i>	41

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 6 DE 45

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este proyecto ha sido revisar, desarrollar y actualizar el Plan Estratégico 2015-2017, que fue elaborado en diciembre 2014, antes de crearse la empresa pública EL TELÉGRAFO EP.

Para dicha revisión se contó con la participación del Gerente General, gerentes y directores de áreas. El trabajo fue liderado por la Gerencia de Desarrollo Empresarial y Responsabilidad Social.

Como punto principal, se decidió dividir el Plan Estratégico en dos líneas de negocio: Medios de Comunicación y Artes Gráficas. Cada una cuenta con su propia estructura, indicadores y estrategias a cumplir. Esto determinará los aportes que cada línea de negocio deberá realizar a la empresa para dar alcance a su visión.

La ejecución y seguimiento de los objetivos empresariales y estrategias por línea de negocio garantizarán el logro de los resultados.

ANTECEDENTES

El 8 de octubre del 2014, EDITOGRAN S.A. contrató los servicios de consultoría de la empresa IAG Asesoría Internacional, para que le brindara asesoría en la transformación efectiva a la figura de una Empresa Pública. En dicho estudio, se determinó conveniente y necesario complementar la asesoría con la elaboración de un plan estratégico plurianual que le permitiera a la empresa estructurar y materializar su visión en objetivos y acciones específicas a realizar.

La empresa consultora realizó el acompañamiento, y entregó su informe del plan estratégico 2015 a 2017. Dicho plan fue revisado y socializado internamente por la Gerencia General al equipo directivo, y se aplicó para darle seguimiento al logro de las metas del año 2015.

Posterior a la creación de la empresa El Telégrafo EP., la Gerencia General, consideró necesario volver a revisar y actualizar el referido plan estratégico, para los años 2016 y 2017, para adaptarlo a las nuevas necesidades de la empresa y condiciones actuales del mercado. Además, se han dado cambios importantes dentro la estructura orgánica de la empresa, que deben ser tomadas en cuenta para esta revisión.

Como resultado, se genera un Plan Estratégico, con alcance a los años 2016 y 2017, el cual será enviado al Directorio de la empresa, para su revisión y aprobación.

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 7 DE 45

1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

1.1. MARCO NORMATIVO

Que, conforme a lo dispuesto en el artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador, el Estado debe constituir empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas;

Que, el número 2 del artículo 16 de la Constitución de la República establece el derecho de todas las personas, en forma individual o colectiva, a tener acceso universal a las tecnologías de información y comunicación;

Que, el número 2 del artículo 17 de la Constitución de la República del Ecuador dispone al Estado fomentar la pluralidad y la diversidad en la comunicación y, para el efecto, manda facilitar la creación y fortalecimiento de medios de comunicación públicos, privados y comunitarios;

Que, la Décimo Novena Disposición Transitoria de la Ley Orgánica de Comunicación, publicada en el tercer suplemento del Registro Oficial N°22, del martes 25 de junio del 2013, dispone que las compañías que tengan a su cargo la gestión de medios de comunicación social en las que el Estado, a través de las instituciones definidas en el artículo 225 de la Constitución de la República, sea accionista mayoritario, adoptarán en un plazo no mayor a 180 días contados a partir de la publicación de esta ley en el Registro Oficial, cualquiera de las figuras jurídicas establecidas en la presente Ley para la conformación de medios de comunicación públicos o empresas públicas de comunicación;

Que la misma disposición transitoria dispuso que los accionistas o socios privados minoritarios de compañías que tengan a su cargo medios de comunicación deberán enajenar de forma obligatoria su porción del capital social a favor de los accionistas o socios estatales que tienen la mayoría del paquete accionario o de las participaciones. Si dicha venta no se concreta por voluntad de las partes en el plazo establecido en el inciso anterior, la titularidad de las acciones o participaciones en cuestión pasará a un fideicomiso constituido por la Superintendencia de Compañías y administrado por la Corporación Financiera Nacional, previa resolución de incautación de dicho organismo de control. En un plazo adicional de hasta 120 días, un perito designado por la Superintendencia de Compañías fijará el justo precio de las acciones o participaciones transferidas al fideicomiso, precio que deberá ser cancelado al fideicomiso por parte de los accionistas mayoritarios. Una vez cumplido lo anterior, el fideicomiso transferirá la titularidad de las acciones o participaciones a los accionistas estatales mayoritarios y entregará a los antiguos accionistas privados minoritarios los fondos recibidos por su justo precio.

Que, el artículo 71 de la citada Ley Orgánica de Comunicación indica que la información es un derecho constitucional y un bien público; y la comunicación social que se realiza a través de los medios de comunicación es un servicio público que deberá ser prestado con responsabilidad y calidad, respetando

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 8 DE 45

los derechos de la comunicación establecidos en la Constitución, los instrumentos internacionales y contribuyendo al buen vivir de las personas.

Que, el artículo 78 de la citada Ley Orgánica de Comunicación indica que los medios públicos pueden constituirse también como empresas públicas al tenor de lo establecido en la Ley Orgánica de Empresas Públicas;

Que, el artículo 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 48, del 16 de octubre de 2009, señala que la creación de empresas públicas se hará mediante decreto ejecutivo, en el caso de las que constituya la Función Ejecutiva;

Que la compañía Editores Nacionales Gráficos EDITOGRAN S.A. es una compañía que tiene como accionista mayoritario al sector público, en consecuencia, debe adoptar cualquiera de las figuras jurídicas establecidas en la Ley Orgánica de Comunicación para la conformación de medios de comunicación públicos o empresas públicas de comunicación;

Que mediante Decreto Ejecutivo No. 545 de fecha 14 de enero de 2015, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 428 de 30 de enero del mismo año, se creó la empresa pública EL TELÉGRAFO EP, con la finalidad de presentar a la colectividad el servicio público de comunicación social.

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

RESEÑA HISTÓRICA

Diario El Telégrafo fue fundado en Guayaquil el **16 de febrero de 1884** por Juan Murillo Miró.

Los aires revolucionarios que se vivían en ese año en el país hicieron que el joven Murillo notara la necesidad de crear un **Diario independiente** en el que los ciudadanos pudieran expresar su opinión.

El naciente Diario adoptó ese nombre en homenaje al servicio telegráfico que se instaló en Ecuador, en 1884. Además, **El Telégrafo** fue el primer periódico ecuatoriano que utilizó ese invento.

La recepción del público hacia El Telégrafo fue inmediata.

En 1898, todas las acciones de El Telégrafo son adquiridas por el ambateño José Abel Castillo. Así, el Diario se convierte en el principal matutino del Ecuador por varias décadas.

En 1923 se inaugura el actual edificio de El Telégrafo, ubicado en las avenidas Diez de Agosto y Boyacá, edificio que fue declarado Patrimonio Nacional. Actualmente funcionan las oficinas de venta de publicidad del medio.

Ese mismo año se bautizó a Albert, que es la primera rotativa que llegó al país.

En El Telégrafo se dio acogida a los mejores periodistas y escritores del país como **Manuel J. Calle**, **Medardo Ángel Silva**, **José H. Simmonds**, **Juan Emilio Murillo**.

El 17 de marzo de 2008, El Telégrafo fue refundado como diario público. En marzo de 2010 la empresa se transforma en EDITORES NACIONALES GRÁFICAS EDITOGRAN S.A.

En marzo de 2011, se instaló la nueva maquinaria rotativa que le permite a la empresa generar nuevos productos tales como: la comercialización de ítems de impresión, suplementos insertos, libros de textos, cuadernos y artes varios.

El 1 de abril de 2011, las operaciones del diario y la sección administrativa se trasladan al nuevo edificio, ubicado en la avenida Carlos Julio Arosemena, al norte de Guayaquil.

El Telégrafo recibió el premio WAN IFRA 2012, como uno de los ocho diarios mejor impresos de América Latina. Así mismo ha obtenido premios y reconocimientos por sus infografías y entrevistas.

El 14 de enero de 2015, mediante decreto Ejecutivo No. 545 , publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 428 de 30 de enero del mismo año, se creó la empresa pública EL TELÉGRAFO EP, con la finalidad de presentar a la colectividad el servicio público de comunicación social.

FORMA DE OPERACIÓN

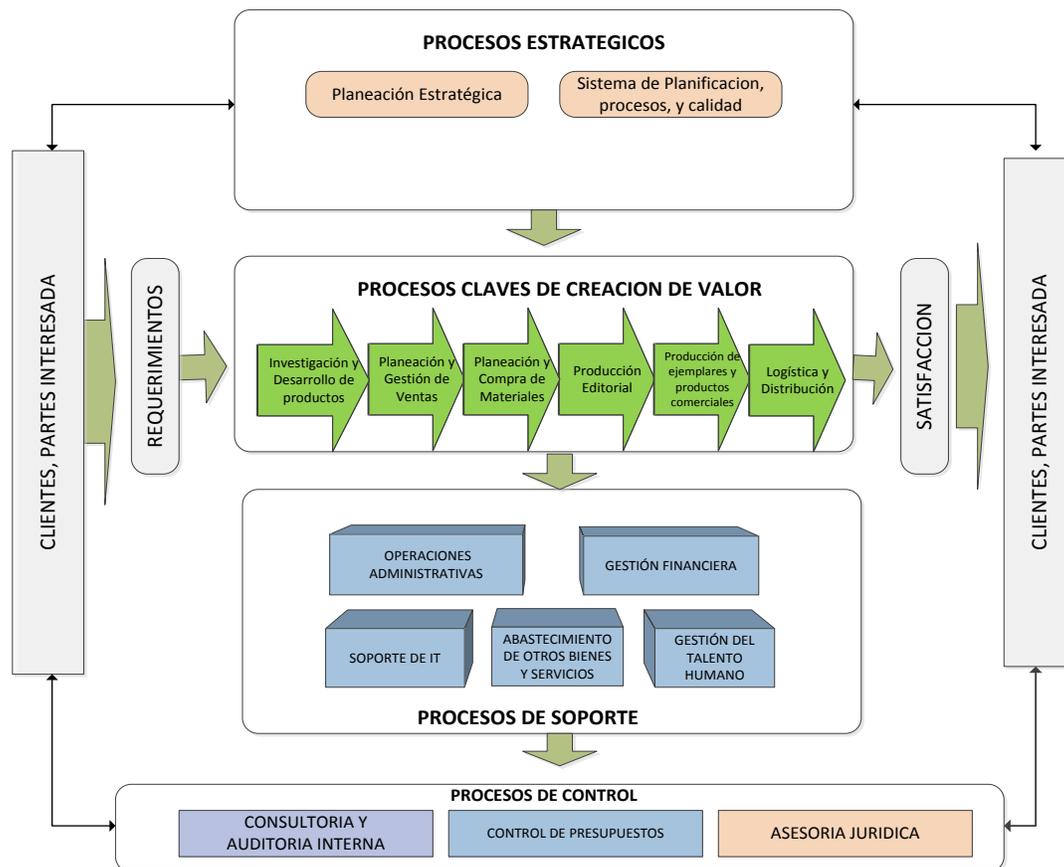


Figura 1 Mapa de Procesos

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 10 DE 45

Los procesos que generan los productos y servicios de El Telégrafo EP se ordenan y clasifican en función de la contribución o beneficio que aportan al cumplimiento de la misión empresarial y se categorizarán en:

1. **Los Procesos Gobernantes**, orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.
2. **Los Procesos Agregadores de Valor**, implementan políticas, administran y controlan la generación de los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan su especialización y constituyen la razón de ser de la institución.
3. **Los Procesos Habilitantes**, implementan políticas y generan productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, contribuyendo a la consecución de la misión institucional.
 - a. **Los Procesos Habilitantes de Asesoría**, asesoran y fortalecen con sus conocimientos especializados a los procesos, en el momento que estos lo requieran.
 - b. **Los Procesos Habilitantes de Apoyo**, permiten que los procesos se ejecuten, su función es proveer y administrar los recursos, facilitando todo lo necesario para la operatividad de los procesos, lo que facilita el cumplimiento de la misión de la organización.
4. **Procesos Desconcentrados**, implementan políticas y permiten a El Telégrafo EP acercar sus productos y/o servicios a usuarios que desarrollan sus actividades fuera de la ciudad de Guayaquil.

DESCRIPCIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO

Las líneas de negocio de El Telégrafo EP son Medios de Comunicación y Artes Gráficas.

Medios de Comunicación.- Abarca la comercialización de diarios y publicidad. Está dirigida a la ciudadanía en general, empresas, e instituciones públicas y privadas.

Artes Gráficas.- Su actividad principal es la comercialización de diseño, diagramación, impresión y distribución de productos comerciales. Está dirigida a empresas e instituciones públicas y privadas.

ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL

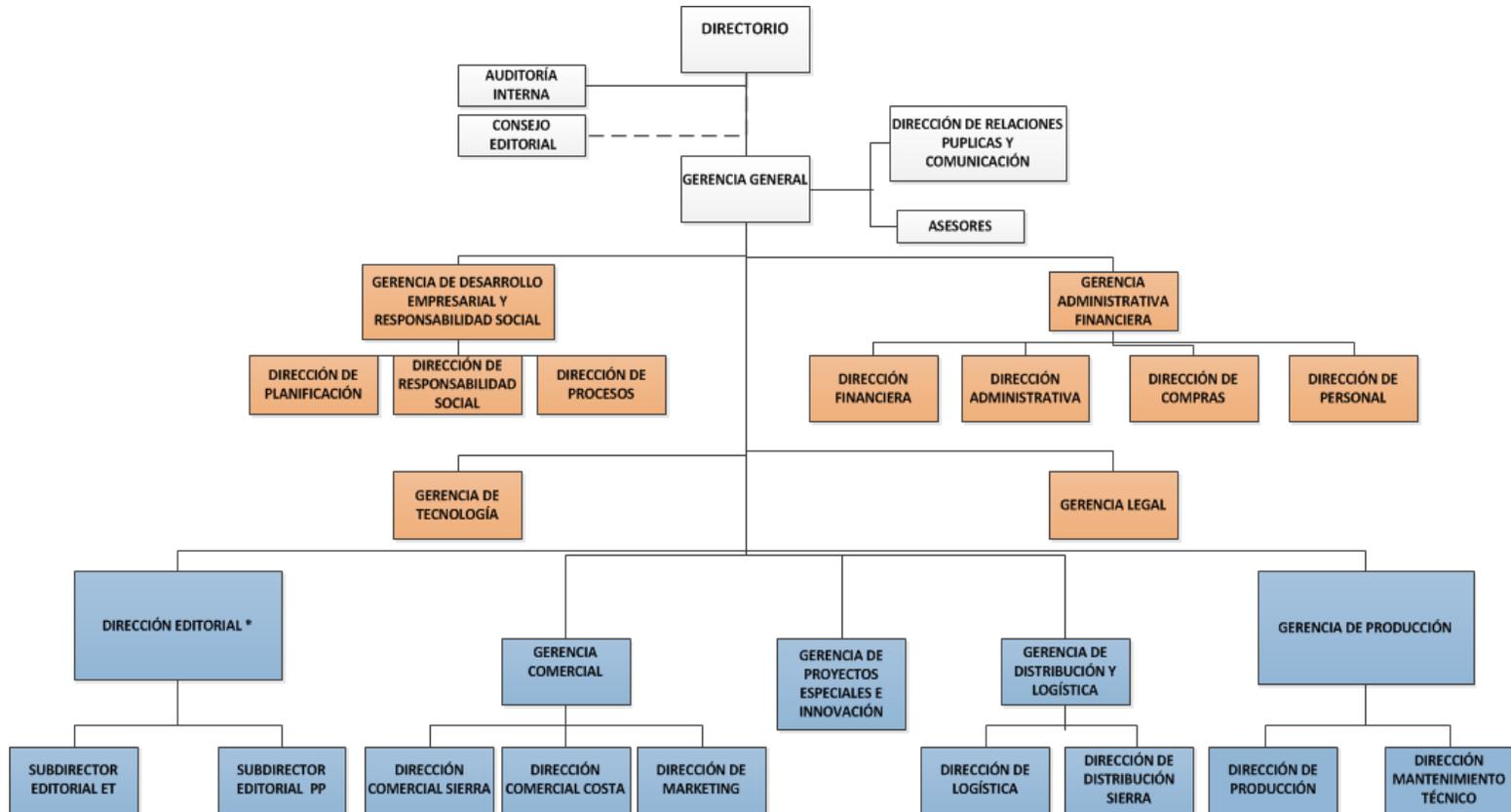


Figura 2 Estructura Organizacional Orientada a Procesos

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 12 DE 45

1.3. COMPETENCIAS, FACULTADES, ATRIBUCIONES Y ROL

EL TELÉGRAFO EP, es una persona jurídica de derecho público, creada con patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, cuya finalidad es prestar a la colectividad el servicio público de comunicación social.

Tiene como objeto:

- Realizar todo tipo de actividad de comunicación mediante la utilización de cualquier medio impreso y/o digital incluida toda clase de actividades informativas y publicitarias.
- Vender al por mayor y por menor sus productos periodísticos y de toda obra o servicio publicitario que cuente, por cuenta propia o de terceros, así como cualquier tipo de materiales y artículos de imprenta.
- Producir, editar e imprimir por cualquier medio, vender, y circular libros, revistas y publicaciones en general.
- Organizar un sello o casa editora, y su diseminación en medio impreso o digital a través de sitios web, blogs y similares.
- Demás actividades que le compete a los medios públicos de comunicación, según el ordenamiento jurídico del país y prácticas comunes y propias del mercado comunicacional.

1.4. CATÁLOGO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

EL TELEGRAFO EP desarrolla sus actividades productivas distribuidas en las siguientes líneas de negocio, con sus respectivos productos y servicios:

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 13 DE 45



Figura 3 Catálogo de Productos y servicios de El Telégrafo EP.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA FRENTE AL ENTORNO

Este análisis permite evaluar a El Telégrafo EP y a su entorno, previo a su respectiva planificación estratégica, describiendo las **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas** por cada línea de negocio.

Este estudio recoge la información respecto de la realidad de la empresa, con el fin de diseñar estrategias, y actividades que permitan orientar el accionar de la empresa hacia el cumplimiento de las metas establecidas.

2.1. ANÁLISIS PESTAL (MACRO ENTORNO)

Se utilizó el análisis PESTAL, el cual nos permite identificar los factores claves del macro entorno, tales como: Política, Legal, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental, que van a afectar a la empresa. Este análisis se realizó antes de llevar a cabo el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) por cada línea de negocio.

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 14 DE 45

Tabla 1 Análisis PESTAL de El Telegrafo EP.

Variable	Factor	Oportunidad	Amenaza
Política - Legal	Ley de Comunicación	Comunicación como servicio público, diferente de un servicio mercantilista	
	Ambiente político complejo en el país	Destacarse como un periódico público mostrando una verdadera pluralidad	
	Figura legal como EP	Capacidad de diseñar normativa propia para la empresa	
Económico	Baja de precio del petróleo a nivel internacional afecta liquidez económica		Recorte del gasto en publicidad por parte de las entidades públicas y empresas privadas
	Cambio de la matriz productiva	Desarrollo de servicios de impresión y publicidad de origen nacional	
Social	Percepción de la imagen de la marca		Baja aceptación para los impresos comerciales del diario
	Concepción tradicional de distribución de diarios	Innovar en canales de distribución de diarios	Canales de distribución viciados
	Concepción tradicional de un periódico como medio de noticias	Convertir al periódico en una herramienta de servicio educativo, formativo, y de toma de decisiones	
	Reducción de la pobreza - Menor nivel de analfabetismo	Mayor demanda de información e impresos por la ciudadanía	
	Acceso a educación de tercer y cuarto nivel	Mayor demanda de contenidos especializados	
	Tendencia de producción de diarios con contenido participativo de la ciudadanía	Mayor participación de los ciudadanos en la producción de los contenidos del diario	

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 15 DE 45

	Cambios en los hábitos de lectura de la ciudadanía	Lectura de información corta - cápsulas de información	Mayor consumo de noticias de crónica roja, sensacionalista, y de alto contenido sexual
Tecnológico	Desarrollo de tecnologías digitales	Facilidad de acceso a información inmediata a través de sitios web y apps de noticias	Disminución de ingresos por venta del diario impreso
		Crear productos diferenciadores que generen valor agregado	Dificultad de convertir en ingresos los servicios de información digital
		Inversión del Estado en canales de información digitales	Disminución del volumen de diarios impresos
	Nuevas tecnologías para impresión en papel	Desarrollo de impresión de data variable de alta velocidad genera diferenciación	Costos elevados de implementación de nuevas tecnologías
	Implementación de normativas tecnológicas por el SRI	Regularización del canal de distribución que es muy informal	
	Incremento del comercio de libros digitales (online)		Menor participación en la venta de libros impresos
Ambiental	Aumento de conciencia ambiental	Posibilidad de ser un diario "verde" con conciencia social	El diario impreso es un consumidor de papel, que es un recurso no renovable
		Posibilidad de medir la huella ambiental y reponer el impacto ambiental	
	Nuevas políticas ambientales gubernamentales y locales más estrictas	Mejor aceptación en el mercado al cumplir con normativa industrial y ambiental	
	Ubicación de la planta industrial junto al Estero Salado		Posibilidad de reubicación de la planta industrial por normativa de cuidado ambiental del Estero Salado

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 16 DE 45

2.2. ANÁLISIS DE ACTORES INVOLUCRADOS

En cuanto a los grupos de interés, han sido considerados todos los actores que pueden influenciar en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Tabla 2 Actores claves de El Telégrafo EP.

Actores Claves	Rol	Relación directa/indirecta	Influencia alta/media/baja
Gobierno Nacional y entidades de control	Estipulan leyes y reglamentos orientadas al cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir	Directa	Alta
Directorio	Emite las directrices generales y aprueba acciones de funcionamiento de la empresa	Directa	Alta
Consejo Editorial	Fija la línea editorial. Planifica, ejecuta y evalúa los contenidos difundidos a través de los medios de comunicación de la empresa	Directa	Alta
Equipo Directivo	Son los que ejercen liderazgo para alcanzar metas y objetivos de la empresa	Directa	Alta
Servidores(as)/Obreros(as) Público	Garantizan el cumplimiento de la gestión comercial, administrativa y operativa de la empresa, alineados a las metas y objetivos de la misma	Directa	Alta
Clientes (ciudadanía, empresas e instituciones públicas y privadas)	Son la razón de ser la empresa, son para quienes están orientadas nuestras líneas de negocios (medios de comunicación y artes gráficas)	Directa	Alta
Proveedores	Suministran bienes, materiales y servicios necesarios para el desarrollo de la comunicación y comercialización de artes gráficas	Directa	Media

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 17 DE 45

2.3. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.3.1. ANÁLISIS DE INVERSIÓN EN MEDIOS

Según datos presentados por Infomedia, en 2014 se produjo un pequeño crecimiento en la inversión en prensa sobre el 2013, siendo el canal de radios el de mayor crecimiento.

En el 2015 bajan todos los canales excepto el de vía pública y el de revista, teniendo un crecimiento del 5,20% y del 12,90% respectivamente. A continuación se presentan cuadros donde se detallan los resultados y la variación anual.

Tabla 3 Inversión en prensa 2013-2014-2015

INVERSION	TOTAL	TV	PRENSA	RADIO	REVISTA
Enero a Noviembre 2013	116.053.548	230.007.453	81.674.635	20.419.623	13.959.290
Enero a Noviembre 2014	124.339.987	237.241.946	84.408.609	28.644.583	11.286.795
% Variación	7,14%	3,15%	3,35%	40,28%	-19,14%

INVERSION	TOTAL	TV	PRENSA	RADIO	VIA PUBLICA	REVISTA
Enero a Septiembre 2014	308.445.100	\$ 183.229.365	\$ 54.982.602	\$ 44.540.899	\$ 18.204.808	\$ 7.487.426
Enero a Septiembre 2015	269.367.508	158.126.942	43.326.290	40.309.514	19.151.458	8.453.304
% Variación	-12,67%	-13,70%	-21,20%	-9,50%	5,20%	12,90%

Fuente: Infomedia

Los sectores de Bebidas, Higiene, y Servicios al Consumidor han incrementado su inversión en un 11%, 20% y 16% respectivamente, dentro de los cuales las categorías que más crecieron fueron la de Gaseosas, Eventos, Detergentes, Shampoo y Helados.

Los anunciantes Gobierno Nacional, Conecel, DirectTV, Lotería Nacional, TIA, Nestlé y Tesalia, han disminuido un 18%, 19%, 18%, 39%, 23%, 8% y 40% respectivamente.

2.3.2 COMPARATIVO DE LECTORIA Y TIRAJE VS LA COMPETENCIA

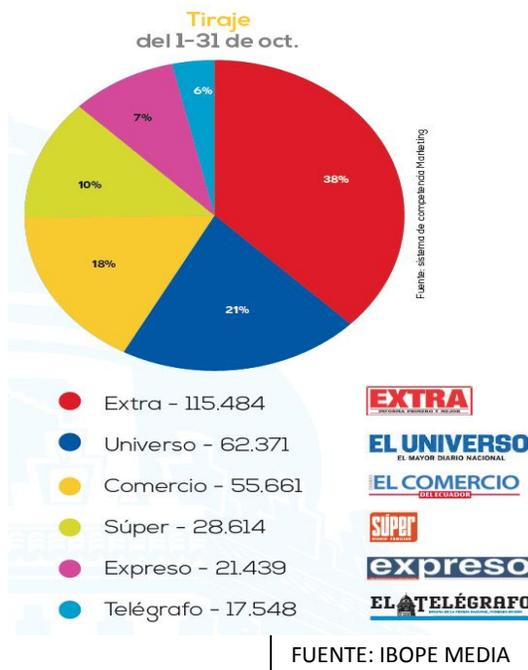
Tabla 4 Lectores de diarios del mercado

El diario impreso más leído del Ecuador es el Extra, que se dedica a las noticias de crónica roja, el erotismo y los deportes. Su tirada y circulación es aproximadamente 2 veces mayor a sus más cercanos competidores, con una venta estimada de más de 100.000 ejemplares diarios a escala nacional, y con un público objetivo en el segmento medio-bajo y bajo.

LECTORES: LUNES - DOMINGO

MEDIO	jul-13	jul-14	jul-15	VAR 15/14
EL TELEGRAFO	24.149	32.407	23.023	-29%
EL UNIVERSO	392.988	397.980	297.790	-25%
EL COMERCIO	173.155	174.291	158.951	-9%
EXPRESO	67.505	68.135	49.739	-27%
EXTRA	440.648	449.151	443.956	-1%
SUPER	94.645	94.355	111.430	18%
METRO	60.015	61.480	38.953	-37%
ULT.NOTICIAS	50.832	49.425	35.086	-29%

FUENTE: IBOPE MEDIA



Le siguen El Universo y El Comercio con promedios de circulación superiores a 50.000 ejemplares diarios promedio de lunes a domingo. Son lo más leídos en Guayaquil y Quito, respectivamente, y, por tanto, los más influyentes en la opinión pública política y económica del país. El día que más se incrementa su circulación son los días domingo, esto se debe a los suplementos de clasificados, revistas, insertos y noticias de deportes.

Como se puede observar, la lectoría de todos los diarios ha caído en promedio más de un 15%, con excepción del Extra y del Super. Al Extra es al que menos le ha afectado toda la tendencia tecnológica y reducciones de presupuestos de inversión de los anunciantes, debido al grupo objetivo.

En el caso del Súper, adoptó una estrategia de nichos, al enfocarse en zonas como si fueran diarios locales, su caso de mayor éxito fue en la Península de Santa Elena.

Figura 4 Tiraje de ejemplares de diarios del mercado

Diario El Telégrafo, tiene un promedio de lectoría hasta octubre del 2015, de 23.023 personas, con un tiraje promedio de 18.000 ejemplares, concentrándose su mayor parte en la ciudad de Guayaquil.

Tabla 5 Lectores del diario El Telégrafo

LECTORES TELEGRAFO: LUNES - DOMINGO

CIUDAD	dic-13	dic-14	oct-15
Guayaquil	16.374	19.605	15.701
Quito	7.775	12.802	7.323
Total	24.149	32.407	23.023

FUENTE: IBOPE MEDIA

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 19 DE 45

Tabla 6 Circulación promedio de diarios del mercado

CIRCULACION PROMEDIO DE DIARIOS			
DIARIOS	dic-14	oct-15	VARIACION
EXTRA	122.277	115.484	-6%
EL UNIVERSO	70.846	62.371	-12%
EL COMERCIO	62.330	55.661	-11%
SUPER	32.872	28.614	-13%
EXPRESO	20.777	21.439	3%
EL TELEGRAFO	20.894	17.548	-16%
PP EL VERDADERO	11.591	3.918	-66%

Fuente: Estadísticas de El Telégrafo EP.

2.3.3 LA TECNOLOGÍA Y SU INFLUENCIA EN EL SECTOR

La tendencia a la baja de la publicidad tradicional es una realidad, esta disminución pueden responder a varios factores tales como cambios en las demandas de los consumidores, intereses de los anunciantes, la competencia global, y a los avances tecnológicos.

La alta penetración de las telecomunicaciones móviles (76% de la población) y el creciente acceso a Internet han hecho que el mercado cambie sus hábitos, y los medios tengan que adaptarse para no perder consumidores. Es así que desde 1994, el diario HOY de Quito se convirtió en el primer periódico de América del Sur en ofrecer su contenido en Internet. A partir de ese año, los principales grupos de comunicación, especialmente los de prensa, comenzaron a colocar en la web el contenido de sus ediciones impresas y, posteriormente, generar contenidos propios online.

En la actualidad, casi el 80% de los canales de televisión, diarios y revistas tienen su propio portal de Internet; lo que no sucede con la radio, debido a su alto número y dispersión en el país; esto significó, además, incorporar una nueva vía de ingresos publicitarios para esas unidades de negocios. Pero con la revolución digital también vino la tendencia de los medios de comunicación tradicionales de integrarse como grupos multimedia, los cuales dejaron de concentrarse en un solo medio para incursionar como grupo en otros medios como radios, televisión de pago, provisión de Internet, prensa, revistas y medios online.

Con un alrededor de un millón de ejemplares impresos diariamente en el país, los periódicos son de gran influencia en la opinión pública, y aunque la prensa pierde lectores cada año, un titular de primera página puede ser reproducido por la mayoría de noticieros de televisión, radios y portales web.

Con la tecnología, las condiciones, hábitos y accesibilidad de la información ha cambiado radicalmente, ya que las noticias de prensa pueden ser extemporánea a la inmediatez de la comunicación por medios digitales. Una noticia puede comunicarse a través de medios digitales al minuto de haber ocurrido en el otro lado del mundo. En el siguiente cuadro se presenta el acceso de la información durante en día.

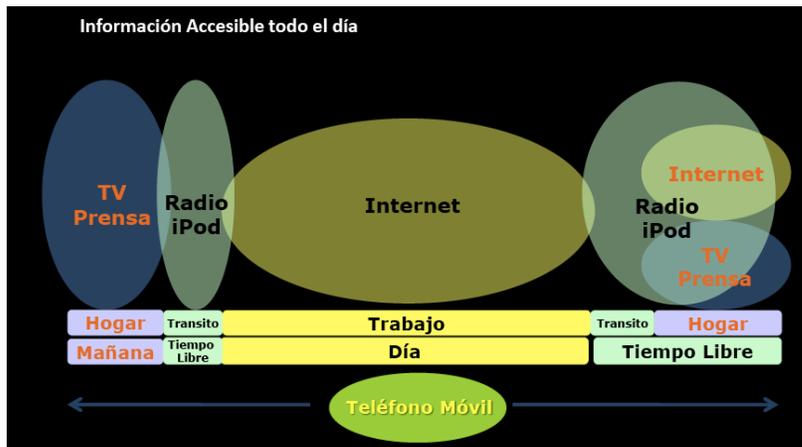


Figura 5 Demostración de acceso de la información en el día

En este momento se plantean estrategias globales de comunicación, en la cuales la personalización de la información se va haciendo más necesarias, llegando a un punto en que la noticia propagada por una figura pública en Twitter puede tener más lectoría que el diario de mayor tiraje.

El estudio que se realizó en diciembre del 2013 por el INEC, el 16,9% (1'261.944) de las personas de cinco años y más que tienen celular poseen un teléfono inteligente (Smartphone), lo que representa un crecimiento de 141% frente al 2011, y el 51,3% de la población de 5 años y más tiene por lo menos un celular activado, en el 2011 ese porcentaje era del 46,6%.

Los ecuatorianos todavía suben menos contenidos a la Internet, en comparación con los cibernautas de la región. Esto está ligado a la capacidad tecnológica del país, al ancho de banda, el costo de la conexión y el aprovechamiento de los 'smartphones', según la encuesta Wave 7, que se realizó a inicios de este año en 54 países del mundo y que obtuvo datos de más de 1 000 millones de usuarios de Internet. Sin embargo, el crecimiento en el uso de la red mundial ha sido significativo en relación a años pasados. Las redes sociales son las plataformas que más utilizan los ecuatorianos, lideradas por Facebook. Según datos de esta red, en el 2011 había 2,8 millones de usuarios en el país y a inicios de este año la cifra llegó a los 7 millones.

En los datos de Internet, el 40,4% de la población de Ecuador ha utilizado Internet en los últimos 12 meses. En el área urbana el 47,6% de la población ha utilizado Internet, mientras que en el que el área rural releja el mayor crecimiento con 25,3% frente al 17,8% del año anterior.

El estudio refleja que el acceso a internet en el país también se incrementó al pasar de 11,8% en 2010 al 28,3% de hogares con acceso a internet. De acuerdo a las áreas, en la zona rural el porcentaje de hogares que tienen acceso a internet es el 9,1% mientras que en el área urbana es de 37%.

A continuación se presentan estadísticas de las páginas web de los principales medios de comunicación y de los seguidores de redes sociales.

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 21 DE 45

Tabla 7 Estadísticas de páginas web de medios de comunicación

WEB	GLOBAL RANKING	RANKING ECUADOR	VISITAS	TIEMPO DE VISITA	PAGINAS VISTAS	% REBOTE
ELCOMERCIO.COM	8.182	37	9,7 M	0:06:20	2,48	68,18%
ELUNIVERSO.COM	7.832	39	7,8 M	0:05:04	2,86	49,01%
ECUAVISA.COM	15.126	63	2,8 M	0:02:24	1,81	69,71%
TCTELEVISION.COM	36.809	216	2,6 M	0:02:11	1,57	73,96%
TELEGRAFO.COM.EC	49.623	294	670 K	0:02:36	2,08	64,52%
EXTRA.COM	92.665	540	290 K	0:02:45	2,55	61,25%

FUENTE: SIMILARWEB

Tabla 8 Estadísticas de seguidores de redes sociales 2014 - 2015

RED	FACEBOOK	FACEBOOK	INSTAGRAM	INSTAGRAM	TWITTER	TWITTER	YOUTUBE	YOUTUBE
AÑO	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
EL UNIVERSO	870.936	607.741	47.849	21.028	1.008.867	632.749	25.390	19.874
EL COMERCIO	719.974	441.302	6.763	1.749	771.283	439.338	8.525	7.126
EL TELEGRAFO	42.557	25.851	1.490	393	270.681	175.195	1.656	740

FUENTE: SIMILARWEB

2.3.4 PERFIL DE LECTORES

Dentro del análisis del perfil de los lectores, encontramos que El Telégrafo es mucho más leído por hombres que por mujeres, y su diferencia porcentual es mayor que en otros diarios. Con respecto a la edad, El Telégrafo está mucho más posicionado en adultos mayores a 45 años, similar comportamiento al de diario EL Expreso. Con respecto al Nivel Socio Económico - NSE, mayor participación en el nivel medio, teniendo un comportamiento similar al de El Universo.

PERFIL DEL LECTOR



Figura 6 Perfil de lectores

2.3.5 ANÁLISIS DE PRECIOS

El factor más importante para la elección de los medios adecuados para que una empresa o institución invierta en publicidad, es el número de impactos y el costo por impacto que se genere con el recurso disponible.

Dentro de estos parámetros se vuelve importante la competencia de otros medios alternativos como lo son televisión, radio y canales no tradicionales.

Este comparativo en prensa escrita se puede medir por el costo por mil (CPM). A continuación se presenta un análisis comparativo de los precios de venta de los principales competidores, considerando formatos de $\frac{1}{4}$ y de $\frac{1}{2}$ página. Estos precios de venta de la competencia fueron tomados en julio del tarifario vigente, y no se consideran descuentos, bonificaciones o paquetes publicitarios, que en ciertos casos podrían ser negociados hasta por un 30% menos.

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 23 DE 45

Tabla 9 Cuadro comparativo de precios de ventas de competidores

CPM	EL UNIVERSO	EL COMERCIO	EXPRESO	EL TELEGRAFO
LUNES A VIERNES	58.000	46.000	21.000	18.000
PRECIO	\$ 0,60	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50
1/2 PAG. PRECIO	\$ 9.834,00	\$ 7.500,00	\$ 3.830,40	\$ 2.398,28
CPM	\$ 169,55	\$ 163,04	\$ 182,40	\$ 133,24
1/4 PAG. PRECIO	\$ 4.918,00	\$ 3.750,00	\$ 1.606,50	\$ 1.438,97
CPM	\$ 84,79	\$ 81,52	\$ 76,50	\$ 79,94
SABADO	75.000	75.000	22.000	18.000
PRECIO	\$ 0,70	\$ 0,65	\$ 0,70	\$ 0,75
1/2 PAG. PRECIO	\$ 9.834,00	\$ 7.800,00	\$ 3.830,40	\$ 2.524,50
CPM	\$ 131,12	\$ 104,00	\$ 174,11	\$ 140,25
1/4 PAG. PRECIO	\$ 4.918,00	\$ 3.900,00	\$ 1.606,50	\$ 1.514,70
CPM	\$ 65,57	\$ 52,00	\$ 73,02	\$ 84,15
DOMINGO	120.000	110.000	26.000	20.000
PRECIO	\$ 0,85	\$ 1,00	\$ 0,80	\$ 1,00
1/2 PAG. PRECIO	\$ 13.768,00	\$ 11.220,00	\$ 3.830,40	\$ 2.524,50
CPM	\$ 114,73	\$ 102,00	\$ 147,32	\$ 126,23
1/4 PAG. PRECIO	\$ 6.885,00	\$ 5.610,00	\$ 1.606,50	\$ 1.560,00
CPM	\$ 57,38	\$ 51,00	\$ 61,79	\$ 78,00

CPM	EXTRA*	SUPER	METRO	PP
LUNES A VIERNES	125.000	30.000	50.000	5.000
PRECIO	\$ 0,50	\$ 0,35	\$ 0,00	\$ 0,50
1/2 PAG. PRECIO	\$ 4.305,00	\$ 1.021,00	\$ 1.980,00	\$ 852,60
CPM	\$ 29,42	\$ 32,64	\$ 39,60	\$ 197,02
1/4 PAG. PRECIO	\$ 2.767,50	\$ 510,00	\$ 990,00	\$ 412,80
CPM	\$ 18,91	\$ 16,30	\$ 19,80	\$ 82,56

Fuente: Estadísticas de El Telégrafo EP.

Como lo muestra los cuadros anteriores, pese a tener precios bajos, los precios relativos considerando la cantidad de impactos, es decir el CPM es mayor, existiendo un grave problema en el diario EL PP, y en los fines de semana para El Telégrafo.

2.3.6 HÁBITOS DE LECTURA

En un estudio de “Hábitos de Lectura en el Ecuador” realizado por el INEC en el año 2012, muestra que el 27% de los ecuatorianos no tiene hábitos de lectura, considerando a personas mayores de 16 años. Del segmento que no lee, el 56,8% no lo hace por falta de interés, y el 31,7% por falta de tiempo.

De las personas que leen, el 50,3% lo hace solo de 1 a 2 horas a la semana, y solo el 4,4% lee por lo menos 1 hora diaria.

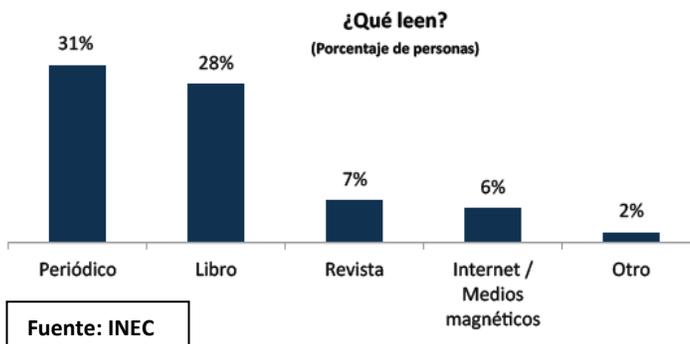


Figura 7 ¿Qué leen las personas?

El 31% de ecuatorianos lee un periódico en su tiempo libre, y tan solo el 28% lee un libro. El 54% de la población lee en su propia casa, y el 0,3% en una biblioteca. Los hombres son los que más leen periódicos y las mujeres leen más libros.

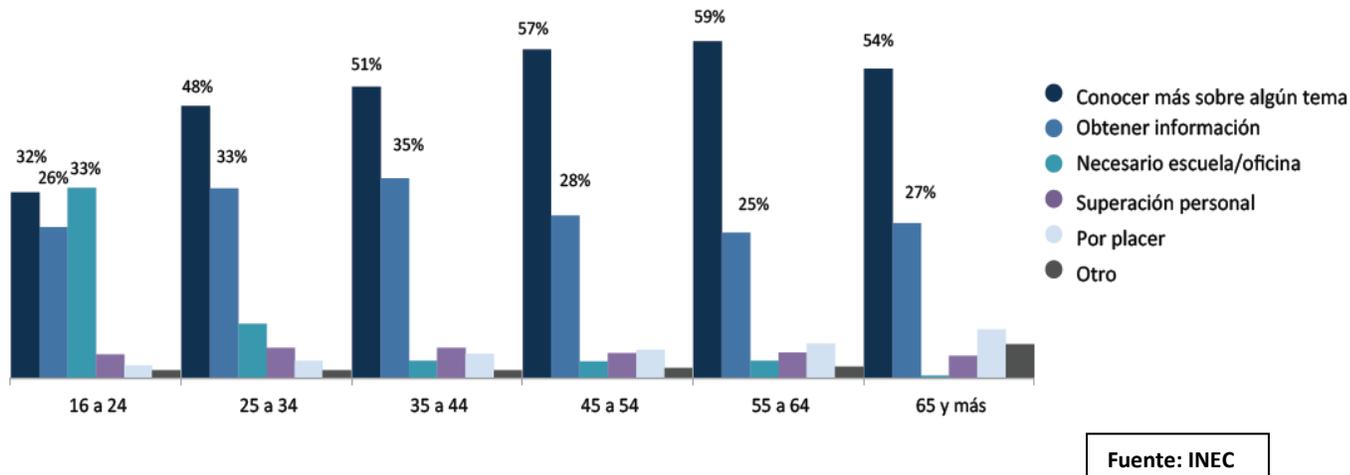


Figura 8 Motivos de lectura

El 33% de los jóvenes que leen, lo hacen por atender obligaciones académicas, mientras el 32% lo hace por conocer sobre algún tema. En general, pocos leen por placer o superación personal.

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 25 DE 45

2.3.7 INGRESOS POR LÍNEAS DE NEGOCIO

La composición de ventas de la empresa indica claramente que la mayor parte de sus ingresos es originada por productos impresos y por el sector público. En el cuadro no se muestra la facturación de libros escolares del Ministerio de Educación en el mes de diciembre, la misma que conforma gran parte del presupuesto y de los resultados de años anteriores.

Tabla 10 Composición de ventas de la empresa El Telégrafo EP.

Sector	2013 (ene-dic)		2014(ene-dic)		2015(ene-oct)	
	Impresos	Publicidad	Impresos	Publicidad	Impresos	Publicidad
Publico	28.545.207	3.011.238	42.454.204	3.883.115	21.173.544	5.691.114
Privado	2.367.143	4.301.546	1.023.486	3.012.381	920.990	2.781.651
Total	30.912.350	7.312.784	43.477.691	6.895.496	22.094.534	8.472.765

Fuente: Datos de la empresa

En un análisis comparativo de precios del mercado, se evidenció que nuestros precios están un 20% encima del valor promedio de mercado, para lo cual se ha desarrollado un análisis de costos real por producto, eliminando ciertos costos que correspondían a otras líneas de negocio.

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 26 DE 45

2.3.8 CAPACIDAD UTILIZADA DE LA PLANTA

La capacidad utilizada de la planta es baja existiendo picos en ciertos meses por la impresión de textos escolares; por esta razón se debe plasmar en los objetivos empresariales el desarrollar nuevos servicios, e invertir en tecnología y maquinaria que complementen el portafolio de productos.

A continuación se detalla un cuadro de utilización de las máquinas que posee la planta de El Telégrafo EP. desde del mes de octubre del 2014 a septiembre del 2015.

Tabla 11 Utilización de máquinas de El Telégrafo EP.

MAQUINA	100% CAPACIDAD		REALES DE OCT14 A SEP15			% OCUPACION
	GIROS/HR	GIROS/AÑO	GIROS BUENOS	GIROS MALOS	TOTAL GIROS	
PRENSA ROTATIVA GOSS M600C	38.000	328.320.000	63.381.350	9.100.505	72.481.855	22,08%
PRENSA ROTATIVA KBA COLARA	25.000	216.000.000	64.556.052	7.056.413	71.612.465	33,15%
PRENSA ROTATIVA CONCEPTA	12.000	103.680.000	3.376.906	533.648	3.910.554	3,77%
DOBLADORA 2 HEILDELBERG	10.000	86.400.000	13.016.495	260.884	13.277.379	15,37%
DOBLADORA 1 HEILDELBERG	10.000	86.400.000	3.663.116	8.690	3.671.806	4,25%
PRENSA PLANA SM102-8	9.000	77.760.000	18.550.812	216.527	18.767.339	24,13%
GRAPADORA PRESTO	5.000	43.200.000	9.650.059	94.723	9.744.782	22,56%
ENCOLADORA BOLERO	5.000	43.200.000	9.568.439	53.937	9.622.376	22,27%
ENCOLADORA PANTERA 2	2.500	21.600.000	5.060.171	57.978	5.118.149	23,70%
ENCOLADORA PANTERA 1	2.500	21.600.000	2.836.782	15.973	2.852.755	13,21%
BARNIZADORA UV1	3.500	30.240.000	1.639.736	1.142	1.640.878	5,43%
EMPAQUETADORA ROBOPACK	1.800	15.552.000	2.967.296	33.177	3.000.473	19,29%
TOTAL		1.073.952.000	198.267.214	17.433.597	215.700.811	20,08%

Fuente: Datos de la empresa El Telégrafo EP.

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 27 DE 45

2.4 ANÁLISIS FODA

2.4.1 ANÁLISIS FODA DE LA LÍNEA DE NEGOCIO -MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Este análisis es una herramienta que da a conocer la situación real en que se encuentra la línea de negocio llamada Medios de Comunicación.

Tabla 12 Amenazas y Oportunidades de la Línea de Negocio Medios de Comunicación

No.	FODA	FACTORES	CONCLUSIONES
1	Amenaza	Ingresos	Disminución de la venta de publicidad
2	Amenaza	Actividades claves	Problemas de distribución por llegada del fenómeno de niño y erupción del volcán Cotopaxi
3	Amenaza	Canales	Disminución de voceadores: muchos son mayores de edad, no hay recambio, y los nuevos no quieren seguir en el negocio porque sienten que la actividad del canillita está desprestigiada.
4	Amenaza	Canales	Posible disminución de la venta de los PCDs por recortes presupuestarios en instituciones públicas.
5	Oportunidad	Actividades claves	Aumento de lectoría y venta de avisos políticos
6	Oportunidad	Propuesta de Valor	Desarrollar clubes de periodismo y periódicos enfocados en segmento estudiantil
7	Oportunidad	Propuesta de valor	Desarrollar boletines para gobiernos seccionales
8	Oportunidad	Recursos Claves	Venta de Información: producto y Publicidad
9	Oportunidad	Canales	Cambio de lectura a medios digitales

Tabla 13 Fortalezas y Debilidades de la Línea de Negocio Medios de Comunicación.

No.	FODA	FACTORES	CONCLUSIONES
10	Fortaleza	Relacionamiento / Alianzas Estratégicas	Incremento de ventas en el sector público aplicando régimen especial de contratación
11	Fortaleza	Actividades Claves	Menor riesgo de crédito por acciones de coactiva a clientes, consumidores, usuarios y agencias privadas
12	Debilidad	Alianzas Estratégicas	Poca relación con agencias de publicidad
13	Debilidad	Canales	Tiraje de diarios más bajo que el de la competencia
14	Debilidad	Recursos Claves	Falta de inversión en productos digitales
15	Debilidad	Recursos Claves	Procesos y sistemas de documentación de contenido de diarios inexistentes
16	Debilidad	Propuesta de Valor / Flujo de Ingresos	Disminución de lectoría y venta del diario impreso y de publicidad

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 28 DE 45

17	Debilidad	Recursos Claves	Fuga de talentos del diario
18	Debilidad	Actividades Claves	Falta optimización de estructura editorial para generar contenidos al menor costo posible

2.4.2 ANÁLISIS FODA DE LA LÍNEA DE NEGOCIO - ARTES GRÁFICAS

De igual manera se realizó el estudio FODA de la Línea de Negocio de Artes Gráficas, que permita identificar a la organización los factores internos y externos que la involucran.

Tabla 14 Amenazas y Oportunidades de la Línea de Negocio Artes Gráficas

No.	FODA	FACTORES	CONCLUSIONES
1	Amenaza	Segmentos Clientes/ Flujo de Ingresos	Reducción del presupuesto anual del estado puede reducir nuestros ingresos por venta de impresos.
2	Amenaza	Flujos de ingresos	Demora en los pagos por parte de los clientes impacta en la liquidez de la empresa.
3	Oportunidad	Segmentos de atención	Entrar a competir en el mercado internacional de impresos aprovechando la capacidad de producir en altos volúmenes.
4	Oportunidad	Alianzas estratégicas	Conformar alianzas estratégicas con empresas de diseño y corrección de estilo para y ofrecer servicio integral.
5	Oportunidad	Segmentos de clientes	Aprovechar coyuntura política para incrementar negocios con entidades públicas.
6	Oportunidad	Propuesta de valor	Expandir el negocio de impresos integrando los servicios de diagramación, edición, impresión y distribución.
7	Oportunidad	Propuesta de valor	Aprovechar infraestructura actual para dar servicio de logística y distribución a clientes potenciales y existentes del sector público y privado que no cuentan con distribución propia.

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 29 DE 45

Tabla 15 Debilidades y Fortalezas de la Línea de Negocio Artes Gráficas

No.	FODA	FACTORES	CONCLUSIONES
1	Debilidad	Segmentos de Atención / Flujo de Ingresos	Alta dependencia del sector público para generar ingresos.
2	Debilidad	Actividades claves	Falta desarrollo de marketing en impresos.
3	Debilidad	Actividades claves	Fallas en el control de calidad de los productos.
4	Debilidad	Recurso Clave / Propuesta de valor	Ejecutivos de ventas con poca especialización en el producto para asesorar al cliente.
5	Debilidad	Alianzas estratégicas	No contamos con aliados estratégicos para diseño y corrección de estilos.
6	Debilidad	Costos estructurales	Altos costos de producción en tirajes pequeños.
7	Debilidad	Flujo de ingresos	Nivel de ventas actuales no permite generar suficiente flujo de ingresos para cubrir a tiempo las obligaciones. Esto reduce poder de negociación con proveedores.
8	Debilidad	Propuesta de valor	Procesos administrativos de abastecimientos más lentos que los de la competencia.
9	Debilidad	Recursos claves	No contamos con estructura adecuada para atender requerimientos de diseños y contenido en temporadas de alta demanda.
10	Debilidad	Recursos claves	Mano de obra semi-calificada.
11	Debilidad	Actividad clave	Deficiencias de costeo de los productos impresos genera cotizaciones más caras que las de nuestros competidores.
12	Debilidad	Relacionamiento	Negocio de imprenta sin una estrategia web/digital para dar a conocer toda su gama de productos.
13	Debilidad	Relacionamiento	Los clientes no nos identifican como imprenta.
14	Fortaleza	Recursos claves	Aprovechar infraestructura periodística y know how del diario para desarrollar nuevos productos.

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 30 DE 45

3 ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA EMPRESA

Los elementos orientadores de El Telégrafo EP. son:

	IDENTIFICA	A TENER EN CUENTA
MISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hacemos? • ¿Cuál es nuestro propósito, qué valor proveemos y por qué existimos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Largo plazo por naturaleza, pero puede adaptarse si cambian los productos y/o servicios • Nunca es completamente lograda • Aborda el ambiente competitivo
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué creemos? • ¿Qué representamos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Casi Nunca cambian • Deben ser específicos y significativos para su organización • No tienen que ser "políticamente correctos", aunque la mayoría lo sean
VISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hacia dónde vamos? • ¿Cómo se ve el futuro? 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe enfocar en el resultado más que en la redacción • Puede ser alcanzado, aunque no fácilmente • Debe ser inspirador y aspiracional

Figura 9 Conceptos de los Fundamentos Filosóficos de la Estrategia

Se ha desarrollado los fundamentos filosóficos para la organización así como para cada línea de negocio. El período establecido para desarrollar la visión de la empresa será de dos años: 2016 y 2017.

3.1 MISIÓN DE EL TELÉGRAFO EP.

Somos una empresa pública de comunicación, artes gráficas y unidades de negocio relacionadas, que busca la excelencia en sus productos y servicios, e impulsa la cultura, la libertad de expresión y la participación ciudadana.

3.2 VISIÓN DE EL TELÉGRAFO EP.

Ser la empresa líder en el país en el desarrollo e innovación de servicios de comunicación y artes gráficas, autosustentable y con el mayor nivel de credibilidad en la opinión pública.

	<p align="center">PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP.</p> <p align="center">2016 - 2017</p>	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 31 DE 45

3.3 VALORES EMPRESARIALES

Los valores de la empresa El Telégrafo EP. van a permitir una realización armónica del trabajo de todas aquellas personas que la conformamos, con el fin de contribuir a la misión y visión de la organización.

A continuación se detallan los valores de El Telégrafo EP.

- **Creatividad:** Capacidad de generar nuevas ideas permanentemente para producir soluciones eficaces.
- **Honestidad:** Decir la verdad frontalmente ante cualquier situación o circunstancia, de acuerdo a la forma de pensar y sentir de cada persona.
- **Compromiso:** Cumplir a cabalidad las responsabilidades y obligaciones con la empresa para lograr los objetivos organizacionales que se han establecido.
- **Excelencia:** Realizar acciones extraordinariamente bien, de tal manera que exceda lo esperado.
- **Unión:** Compartir los éxitos, preocupaciones, intereses y fracasos con los compañeros de la empresa, sintiendo genuinamente el espíritu de equipo, y reconociendo que cada persona tiene su propia valía.

3.4 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor es el corazón de la estrategia, porque define no solo los productos o servicios que la empresa entregará a sus clientes, sino también los atributos, es decir, la forma en que los entregará y cómo serán percibidos por el público objetivo.



*La PV orienta la **estrategia** empresarial hacia el cliente, describiendo la combinación única de producto, servicio e imagen.*

*La PV debe comunicar aquello que la empresa espera hacer **mejor** o de manera **diferente** para su cliente.*



*Ofrece una **solución** a los problemas del cliente y satisface sus necesidades (explícitas y latentes).*

Figura 10 Explicación de la Propuesta de Valor

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 32 DE 45

Para definir la Propuesta de Valor se utilizó la herramienta Value Proposition Canvas, donde se establecieron los atributos que conforman la propuesta de valor de las unidades de negocios de Medios de Comunicación y de Artes Gráficas.

A continuación se presentan los atributos de valor de cada una de ellas:

3.4.1 PROPUESTA DE VALOR DE LA LÍNEA DE NEGOCIO - MEDIOS DE COMUNICACIÓN



Figura 11 Propuesta de valor de línea de negocio Medios de Comunicación

3.4.2 PROPUESTA DE VALOR DE LA LÍNEA DE NEGOCIO - ARTES GRÁFICAS

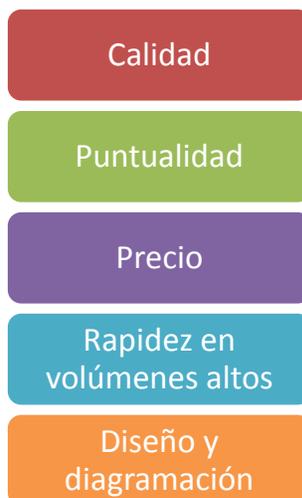


Figura 12 Propuesta de valor de línea de negocio Artes Gráficas

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 33 DE 45

Estas propuestas de valor se alinean con los siguientes Objetivos Nacionales para el Buen Vivir:

- PNBV - O5 Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, el pluralismo y la interculturalidad
- PNBV - O8 Consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible

3.5 POLÍTICAS EMPRESARIALES

Las políticas empresariales se desarrollan como lineamientos estratégicos, que son aquellas grandes líneas de actuación que guiarán a la organización en los próximos años, y le permitirán a la misma mantenerse enfocada en lo que realmente es importante y estratégico: cumplir la visión.

Los lineamientos estratégicos surgen como un compendio de acciones y estrategias que la empresa deberá seguir para responder a su diagnóstico PESTAL y FODA.

A continuación se detallan los **TRES** lineamientos estratégicos de la Empresa El Telégrafo EP.:



Figura 13 Lineamientos Estratégicos de El Telégrafo EP.

- * **Excelencia:** Incrementar la eficiencia y eficacia en las operaciones y actividades clave de la empresa para garantizar una calidad superior en los productos y servicios que entrega a sus clientes.

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 34 DE 45

- * **Innovación:** Aumentar los flujos de ingresos a través de nuevas líneas de negocio o de nuevos productos y servicios, que incorporen modernas tecnologías y soluciones creativas a problemas comunes. Incluye también la innovación de los productos existentes actualmente.
- * **Crecimiento:** Expandir el negocio actual, incrementando la venta de los periódicos (ejemplares y publicidad) y de los servicios de impresión.

4 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA EL TELÉGRAFO EP. 2016-2017

FIJACIÓN DE OBJETIVOS, ARTÍCULACIÓN AL PNBV VIGENTE, ESTRATEGIAS, INDICADORES Y METAS

4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se detallan a continuación 15 objetivos estratégicos empresariales de conformidad con cada una de las perspectivas planteadas.

Tabla 16 Objetivos estratégicos empresariales

PERSPECTIVA FINANCIERA

OE1	F. Lograr la autosustentabilidad
OE2	F1. Optimizar costos productivos
OE3	F2. Racionalizar gastos operacionales
OE4	F3. Cumplir presupuestos de ingresos

PERSPECTIVA CLIENTES

OE5	C1. Aumentar la participación en el sector privado
OE6	C2. Aumentar la venta de diarios
OE7	C3. Incrementar la lectoría
OE8	C4. Incrementar el uso del canal digital
OE9	C5. Desarrollar nuevos mercados.
OE10	C6. Desarrollar nuevos servicios.

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 35 DE 45

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OE11	P1. Aumentar la rentabilidad de productos
OE12	P2. Implementar eficacia en procesos internos
OE13	P3. Mejorar la calidad en los productos de la empresa

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OE14	A1. Implementar sistemas de gestión de calidad
OE15	A2. Mejorar los niveles de atención de servicios al cliente

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 36 DE 45

4.2 ARTICULACIÓN CON LOS OBJETIVOS DEL PNBV VIGENTE Y AGENDA SECTORIAL

Tabla 17 Objetivos Estratégicos de El Telégrafo EP. alineados con los objetivos del PNBV y de la Secretaría Nacional de Comunicación

OBJETIVOS ESTRATEGICOS EL TELÉGRAFO EP.		OBJETIVOS DEL PNBV 2013-2017		OBJETIVO ESTRATÉGICO SECOM
PERSPECTIVA FINANCIERA	No. Objetivo PNBV	POLITICAS DEL PNBV 2013-2017	LINEAMIENTOS DEL PNBV 2013-2017	ALINEADOS A O.E. TELÉGRAFO EP.
OE1 F. Lograr la autosustentabilidad	PNBV - 08	8.1 Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales	8.1.a. Priorizar la asignación de recursos públicos bajo criterios de satisfacción de necesidades, generación de capacidades y oportunidades, y acumulación de capital en sectores productivos generadores de valor.	
	PNBV - 08	8.1 Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales	8.1.d. Articular la inversión del Estado Central con las empresas públicas, las entidades del sistema de seguridad social, las universidades y escuelas politécnicas, la banca pública y otros niveles de gobierno, en el marco de la planificación nacional.	
OE2 F1. Optimizar costos productivos	PNBV - 08	8.2 Consolidar el papel del Estado como dinamizador de la producción y regulador del mercado	8.2.i. Maximizar el uso del capital aumentando el uso de la capacidad instalada y democratizándolo, en caso de ser necesario.	
OE3 F2. Racionalizar gastos operacionales	PNBV - 08	8.2 Consolidar el papel del Estado como dinamizador de la producción y regulador del mercado	8.2.i. Maximizar el uso del capital aumentando el uso de la capacidad instalada y democratizándolo, en caso de ser necesario.	

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 37 DE 45

	PNBV - O8	8.3 Fortalecer el manejo sostenible de las finanzas públicas	8.3.a. Garantizar la transparencia en la contratación pública y maximizar la eficiencia del gasto público.	
	PNBV - O8	8.7 Garantizar una adecuada gestión de la liquidez para el desarrollo y para administrar el esquema monetario vigente	8.7.b. Optimizar el uso del ahorro público y canalizarlo hacia la inversión para el desarrollo.	
OE 4	F3. Cumplir presupuestos de ingresos	PNBV - O8	8.2 Consolidar el papel del Estado como dinamizador de la producción y regulador del mercado	8.2.i. Maximizar el uso del capital aumentando el uso de la capacidad instalada y democratizándolo, en caso de ser necesario.
PERSPECTIVA CLIENTE				
OE5	C1. Aumentar la participación en el sector privado	PNBV - O8	8.1 Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales	8.1.a. Priorizar la asignación de recursos públicos bajo criterios de satisfacción de necesidades, generación de capacidades y oportunidades, y acumulación de capital en sectores productivos generadores de valor.
OE6	C2. Aumentar la venta de diarios	PNBV - O8	8.1 Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales	8.1.a. Priorizar la asignación de recursos públicos bajo criterios de satisfacción de necesidades, generación de capacidades y oportunidades, y acumulación de capital en sectores productivos generadores de valor. *

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017		Fecha: 30/12/2015
			No. Resolución: SD-E-29-2015
			REVISIÓN: 0
			PÁGINA: 38 DE 45

OE7	C3. Incrementar la lectoría	PNBV - O5	5.3 Impulsar los procesos de creación cultural en todas sus formas, lenguajes y expresiones, tanto de individuos como de colectividades diversas	5.3.a. Incrementar el acceso a recursos públicos para la creación, producción, difusión, comercialización, distribución y exhibición de bienes y servicios culturales, a través de mecanismos de inclusión y democratización.	*
OE8	C4. Incrementar el uso del canal digital	PNBV - O4	4.6 Promover la interacción recíproca entre la educación, el sector productivo y la investigación científica y tecnológica, para la transformación de la matriz productiva y la satisfacción de necesidades	4.6.c. Promover la transferencia, el desarrollo y la innovación tecnológica, a fin de impulsar la producción nacional de calidad y alto valor agregado, con énfasis en los sectores priorizados.	*
		PNBV - O10	10.2 Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales	10.2.b. Tecnificar los encadenamientos productivos en la generación de materias primas y la producción bienes de capital, con mayor intensidad tecnológica en sus procesos productivos.	
OE9	C5. Desarrollar nuevos mercados.	PNBV - O8	8.1 Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales	8.1.a. Priorizar la asignación de recursos públicos bajo criterios de satisfacción de necesidades, generación de capacidades y oportunidades, y acumulación de capital en sectores productivos generadores de valor.	*

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017		Fecha: 30/12/2015
			No. Resolución: SD-E-29-2015
			REVISIÓN: 0
			PÁGINA: 39 DE 45

OE10	C6. Desarrollar nuevos servicios.	PNBV - O9	9.1 Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos	9.1.d. Generar mecanismos que posibiliten al Estado asumir el rol de empleador de última instancia, para la generación y conservación de trabajos dignos y fortalecer los programas gubernamentales que amplíen las oportunidades de empleo.	*
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OE11	P1. Aumentar la rentabilidad de productos	PNBV - O8	8.1 Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales	8.1.a. Priorizar la asignación de recursos públicos bajo criterios de satisfacción de necesidades, generación de capacidades y oportunidades, y acumulación de capital en sectores productivos generadores de valor.	
OE12	P2. Implementar eficacia en procesos internos	PNBV - O8	8.2 Consolidar el papel del Estado como dinamizador de la producción y regulador del mercado	8.2.i. Maximizar el uso del capital aumentando el uso de la capacidad instalada y democratizándolo, en caso de ser necesario.	
OE13	P3. Mejorar la calidad en los productos de la empresa	PNBV - O1	1.2 Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez	1.2.f. Mejorar continuamente los procesos, la gestión estratégica y la aplicación de tecnologías de información y comunicación, para optimizar los servicios prestados por el Estado.	*
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OE14	A1. Implementar sistemas de gestión de calidad	PNBV - O10	10.1 Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional	10.1.e. Fortalecer el marco institucional y regulatorio que permita una gestión de calidad en los procesos productivos y garantice los derechos de consumidores y productores.	*

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 40 DE 45

OE15	A2. Mejorar los niveles de atención de servicios al cliente	PNBV - O1	1.2 Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez	1.2.f. Mejorar continuamente los procesos, la gestión estratégica y la aplicación de tecnologías de información y comunicación, para optimizar los servicios prestados por el Estado.	
		PNBV - O1	1.5 Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia	1.5.i. Promover una cultura de servicio público que dé cumplimiento al principio constitucional de igualdad y no discriminación, que enfatice el diálogo, el respeto, el compromiso, la honestidad y la responsabilidad pública	*

- * La Secretaria Nacional de Comunicación, como organismo rector de EL TELEGRAFO EP, cuenta con un solo objetivo estratégico alineado al PNBV: **“Incrementar el acceso, difusión y efectividad de la información del Gobierno Nacional, con calidad y transparencia, contribuyendo a la gobernabilidad y participación ciudadana”**.
- * Además, los objetivos estratégicos del TELÉGRAFO EP, se encuentran vinculados a tres objetivos específicos de la Subsecretaría de Promoción de la Comunicación, de la SECOM, que son:
 - Incrementar canales de comunicación en todos los sectores de la sociedad.
 - Incrementar la promoción de canales de comunicación en todos los sectores de la sociedad.
 - Incrementar la democratización de la información en el Ecuador

4.3 MAPA ESTRATÉGICO

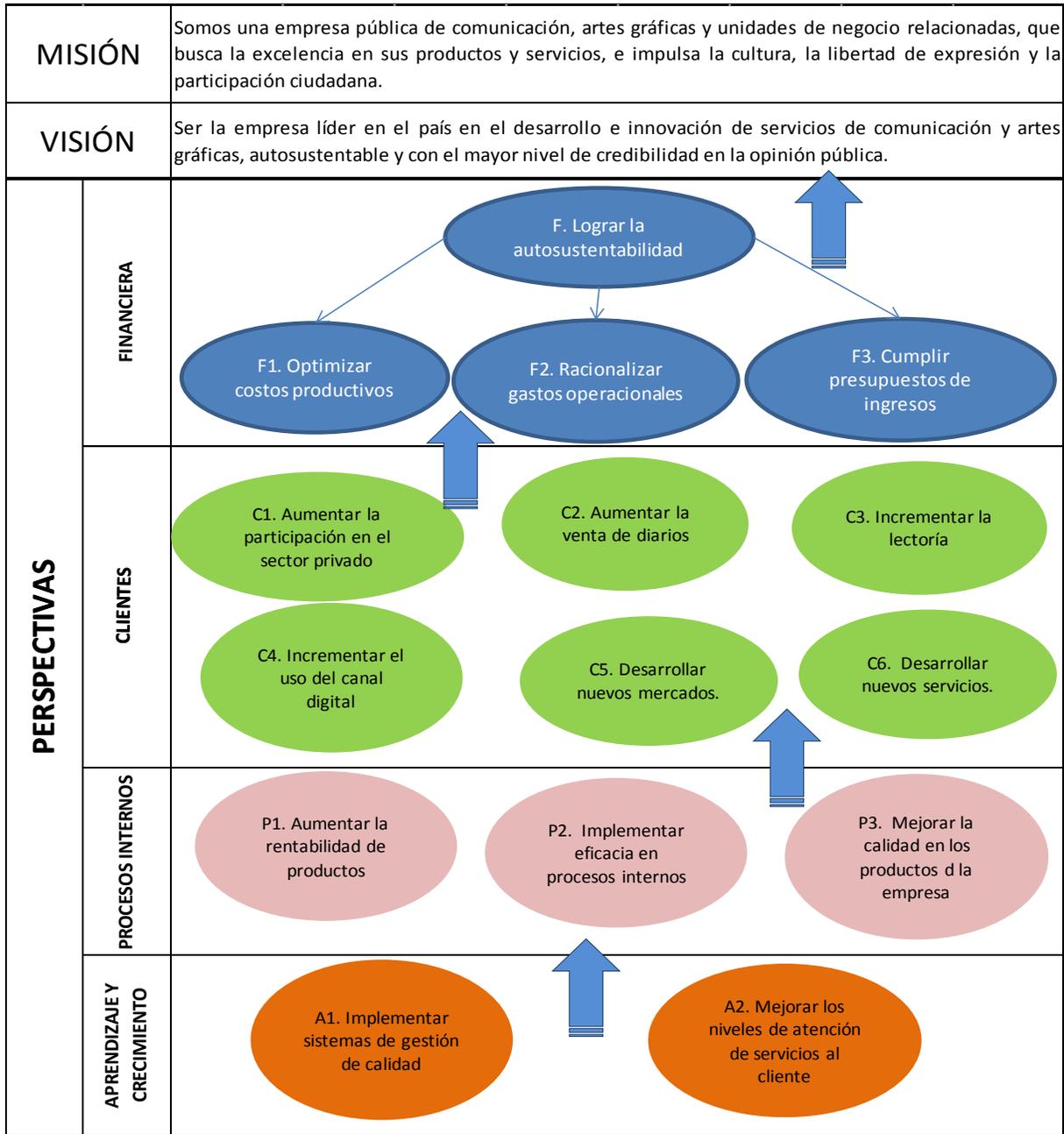


Figura 14 Mapa Estratégico de El Telégrafo EP.

	<p style="text-align: center;">PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP.</p> <p style="text-align: center;">2016 - 2017</p>	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 42 DE 45

4.4 INDICADORES, METAS PLURIANUALES, Y RESPONSABLES

“INFORMACIÓN NO DISPONIBLE”, de conformidad a los establecido en el artículo 46 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 43 DE 45

“INFORMACIÓN NO DISPONIBLE”, de conformidad a los establecido en el artículo 46 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Guayaquil: Av. Carlos Julio Arosemena Km 1 ½ | Teléf.: (593-4) 2595700 • Quito: Av. San Salvador E6 49 y Eloy Alfaro | Teléf.: (593-2) 2522331 • Cuenca: Av. José Peralta s/n y Cornelio Merchán, Edificio Onix, Planta Baja | Teléf.: (593-7) 4104021 - (593-7) 4104020 • Ambato: Calle Los Shyris 1260 entre Imabura y Saraguro, Condominio Mizar Local 1 | Teléf.: (593-3) 2416036 • Manta: Av. Flavio Reyes y Calle 33, Edif. La Plazita, (Vía Barbasquillo antes de la entrada a la Escuela de Pesca) | Teléf.: (593-5) 3701595 - (593-5) 3701596

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 44 DE 45

5 PROYECTOS

“INFORMACIÓN NO DISPONIBLE”, de conformidad a los establecido en el artículo 46 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

	PLAN ESTRATÉGICO DE EL TELÉGRAFO EP. 2016 - 2017	Fecha: 30/12/2015
		No. Resolución: SD-E-29-2015
		REVISIÓN: 0
		PÁGINA: 45 DE 45

6 DEFINICIONES Y ACRÓNIMOS

6.1 DEFINICIONES

Estrategias: Actividades para alcanzar los objetivos empresariales estratégicos.

6.2 ACRÓNIMOS

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo

OE : Objetivo Estratégico

PNBV: Plan Nacional del Buen Vivir

7 REFERENCIAS

- Asamblea Nacional, Ley Orgánica de Comunicación, Quito- Ecuador, 2013
- INFOMEDIA, análisis de Inversión en medios, <http://www.infomedia.com.ec/sistema/>
- SENPLADES (2013), Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017, <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- INEC , Hábitos de Lectura en el Ecuador , 2012, www.ecuadorencifras.gob.ec/
- <http://www.businessmodelgeneration.com/>

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Ing. Leonardo Vizqueta R.
Director de Procesos

Dr. Juan Carlos Montalvo E.
Gerente de Desarrollo
Empresarial y Resp. Social

Ing. Munir Massuh Manzur
Gerente General