

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**  
Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de abril de 1981



**“PROBLEMÁTICA DEL PERIÓDICO DEPORTIVO *ESTO*”**

**ESTUDIO DE CASO**

**Que para obtener el grado de  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**Presenta  
ALEJANDRO JIMÉNEZ MARTÍN DEL CAMPO**

Directora  
Dra. Marisol de Pando  
Lectores  
Dr. Jorge Lecumberri  
Dra. Rocío Gutiérrez

**Este trabajo de análisis de caso contiene datos empíricos y teóricos. La interpretación y publicación de éstos refleja el punto de vista del autor más no el de la Universidad.**

## INTRODUCCIÓN

### El FBI toca a la puerta

El 16 de marzo de 2017 un policía de investigación de la Procuraduría General de la República, un representante de la Cancillería, otro de la embajada de Estados Unidos en México y un agente del FBI pidieron audiencia súbita con el ingeniero Francisco Torres Vázquez, entonces director general adjunto de la Organización Editorial Mexicana (OEM). Un asunto en extremo delicado requería su atención.

Después de exhaustivas investigaciones las agencias de inteligencia de ambos países habían probado que el director editorial del periódico La Prensa —uno de los 60 diarios que conforman ese grupo periodístico y el más acreditado en materia de nota roja de la capital del país— era el culpable del robo del jersey del jugador de futbol americano Tom Brady durante el juego de Súper Tazón 51, celebrado en febrero de ese año.

Aprovechando su gafete de prensa y la confusión reinante en el campo de juego al terminar el partido, Mauricio Ortega había sustraído de los vestidores del equipo de los Patriots de Nueva Inglaterra el valioso jersey del jugador. Peor aún, se descubrió que no era la primera vez que aprovechaba su condición de periodista para robar valiosos objetos de memorabilia deportiva en eventos similares. Un día antes se había cateado la casa de Ortega, encontrándose más objetos deportivos sustraídos ilegalmente a sus dueños.

El cuestionario oficial fue incómodo: ¿Cuál era el papel de la OEM en esta trama?, ¿sabían sus jefes de las andanzas de su director?, ¿fue enviado con ese propósito?, ¿existían cómplices internos?, ¿por qué el director de un diario de nota roja cubría un evento deportivo como ése?

La OEM negó tener conocimiento de esos ilícitos y calificó la actitud de Ortega como abuso de confianza. El modus operandi de este sujeto era, ahora se sabía, acreditarse para cubrir el evento, pedir vacaciones en esas fechas —por lo que oficialmente para la empresa él se encontraba fuera de servicio--, asistir al partido y aprovechar cualquier falla de seguridad para quedarse con alguna pieza de colección. El ingeniero Torres Vázquez ofreció toda su colaboración a las autoridades.

Tras el cateo a su domicilio el día anterior, Ortega había presentado su renuncia a su cargo como director de La Prensa —periódico en el que trabajó por 25 años--, argumentando razones personales y de salud.

Para cuando el FBI llegó a la OEM, Ortega se encontraba arraigado en su domicilio, en espera de que se le fincaran cargos en ambos países, o se llegara a un arreglo en vista de que técnicamente había devuelto las piezas robadas, lo que con el paso de los días sucedió.

(1)

El caso resonó con fuerza en la opinión pública de ambos países cuando se dio a conocer, a mediados de marzo. (2) Vergüenza nacional, una mancha para el gremio periodístico, desprestigio para Ortega, además de un involuntario mal “timing” diplomático por suceder en tiempos de un presidente de Estados Unidos hostil a los mexicanos, cuya narrativa se centra precisamente en el carácter criminal de los nacidos en México.

La OEM logró salvar su reputación con un manejo de crisis oportuno y discreto, dando la cara, no negando los hechos y ofreciendo colaboración a las autoridades. La tormenta mediática amainó pronto. (3)

Sin embargo, al interior de la empresa las preguntas eran muchas, comenzando con ¿cómo fue posible que eso pasara?, ¿por qué Ortega tenía acceso a acreditaciones internacionales de eventos deportivos?, ¿y los controles internos?, ¿alguien más sabía de las andanzas del director?, ¿qué posibilidades había de que otros directores de periódicos estuvieran haciendo de las suyas?, ¿cómo hacemos para evitar que vuelva a ocurrir algo así?

De inmediato el ingeniero Torres puso todo a revisión en el área editorial. Procedimientos, líneas de mando, flujos de trabajo, controles de confianza.

De hecho, desde noviembre de 2016 había contratado a un equipo editorial nuevo en la OEM para comenzar una reingeniería periodística del grupo, que ahora tendría la misión de acelerar sus trabajos, originalmente centrados en comenzar por cambiar las versiones digitales de los 60 diarios y rehacer el periódico icónico del grupo, El Sol de México. (4)

Lo encontrado los días posteriores al caso Ortega fue devastador: ausencia de controles, dispersión y duplicación de esfuerzos, gastos y coberturas, sobre todo en el caso de eventos deportivos. Una red de diarios desarticulada. Directores en actitud de señores feudales. Opacidad en decisiones.

De entre todas las acciones que comenzarían a operarse para sanear a la organización completa destacó la idea de que las coberturas deportivas nacionales e internacionales de la red de periódicos recayeran de manera natural en el diario especializado Esto.

Por su jerarquía siempre tenía enviados a los mejores eventos del mundo: Copas del Mundo de fútbol, Súper Tazones, Series Mundiales de béisbol, juegos de la Selección Mexicana de fútbol, etcétera, y ahora se proponía que su información fuera compartida con todos los diarios del grupo, de tal manera que toda la OEM sólo tuviera esos enviados y no varios de diferentes medios propios, acabando con la consecuente duplicidad de información y gastos.

Todo lo cual sonaba lógico y razonable... en el papel... porque a su vez el Esto no pasaba por sus mejores días. Con 75 años de existencia, el Esto sobrellevaba su octava década en medio de una fuerte turbulencia editorial y financiera que ponía en serio riesgo su viabilidad.

Para evitar otro “caso Ortega”, Torres Vázquez comenzó por preguntar: “¿Qué hacemos con el Esto?, ¿nos sirve como hub de noticias deportivas?, ¿está tan mal que debo cerrarlo?, ¿lo vendo?, ¿lo rescatamos?”

## ANTECEDENTES

El periódico Esto fue fundado el 2 de septiembre de 1941 por el coronel José García Valseca, viejo militar quien una vez terminada la Revolución buscó hacerse de medios periodísticos, aunque su primer gran éxito lo obtuvo mediante la creación de los cómics populares “Paquito”, “Paquita” y Pepín”. (5)

“Con las ganancias que le redituaron sus seis revistas de historietas, el coronel José García Valseca amplió su taller de impresión con nueva maquinaria y lanzó su periódico deportivo, primero dos veces a la semana y luego todos los días, siendo un diario innovador.

“Por principios de cuentas contrató a una agencia internacional de noticias que le surtiera de informaciones de los principales eventos deportivos del mundo. Algunos de sus colaboradores le dijeron que ni los grandes diarios de la Ciudad de México tenían esa clase de servicio y que los deportes del extranjero no interesaban en nuestro país.

“Sin embargo, después se vio que fue una medida acertada, ya que los diarios de información general tuvieron que ampliar sus secciones de deportes y publicar también los principales sucesos internacionales del deporte”.

“El coronel José García Valseca imprimió el Esto en rotograbado (la mejor calidad de la época), contra la opinión de varios peritos que le argumentaban que no había ningún diario en el mundo que se imprimiera en rotograbado, pues el proceso era lento y caro. Sin embargo, él respondió: "Pues éste será el primero", y nuevamente se vio que había acertado.

Se imprimió en color sepia, que le dio una imagen distintiva. También se caracteriza al ofrecer información amplia de deportes nacionales, como la charrería y una cobertura amplia a los toros.

Bajo el patrocinio de este diario deportivo nació la Vuelta México en la década de los años cuarenta, fue la competencia ciclista más importante del país. Su primera edición fue en 1948, siendo el ganador Eduardo Aguilar. (6)

Diversas fuentes bibliográficas y una leyenda urbana mencionan que es el rotativo deportivo más antiguo en América Latina –aunque en el mundo el antecedente más remoto de periodismo deportivo data de 1842, en Londres, Inglaterra. (7)

Lo cierto es que en México el concepto ya existía, pues el 25 de diciembre de 1930 se fundó el semanario La Afición, impreso en papel periódico, que sin embargo se vuelve diario hasta el 6 de noviembre de 1933. El cabezal de este medio todavía existe, no se ha

dejado de publicar; pasó por varios dueños a lo largo de su historia y actualmente es el suplemento deportivo del diario Milenio, de la ciudad de México. (8)

Durante su etapa de coexistencia, nunca La Afición ha podido superar al Esto en tiraje y publicidad.

### **El cambio de propietario**

Iniciaba la década de los 70 del siglo pasado, y aun cuando el diario deportivo del grupo era muy exitoso y líder del mercado, el conglomerado editorial del coronel García Valseca - para entonces ya con 26 editoras— se encontraba agobiado por las deudas. Una en particular, la contraída con el gobierno federal, era la más pesada.

Como una salida, el coronel acordó en 1973 la venta de su cadena a un grupo empresarial de Monterrey presidido por don Eugenio Garza Sada, operación que nunca se finiquitó por el asesinato de este empresario a manos de guerrilleros de la Liga Comunista 23 de Septiembre que intentaban secuestrarlo. (9)

Existe la versión de que independientemente de la muerte de Garza Sada, el presidente Luis Echeverría veía con desagrado la transacción con los empresarios con los que estaba enfrentado y prefería estatizar los bienes de García Valseca. (10)

“El entonces presidente Luis Echeverría no perdonó las deudas y ordenó intervenir a través de la Sociedad Mexicana de Crédito (Somex) para quedarse con la cadena de diarios. En 1974 los diarios estaban bajo el control de un fideicomiso en el cual el gobierno era el socio mayoritario. Como agradecimiento y reconocimiento, el gobierno dejaría como presidente y director de los diarios al coronel García Valseca, aunque no por mucho tiempo.

“A finales de ese mismo año, un grupo de inversionistas adquiriría la empresa. El grupo estaba formado por Mario Vázquez Raña como socio mayoritario -así como sus hermanos Olegario y Abel-, Juan Francisco Ealy Ortiz como presidente del Consejo de Administración, Fausto Zapata Loredo -encargado de comunicación social de la presidencia de Echeverría- y Francisco Javier Alejo, quienes junto con Mario Moya Palencia habían formado parte del gobierno de Luis Echeverría.

“Entonces fue nombrado el periodista Benjamín Wong Castañeda como director general, pero el gusto no le duró mucho pues al dejar la secretaría de Gobernación, Mario Moya Palencia, gran amigo de Mario Vázquez Raña, fue nombrado como director general de toda la cadena de Organización Editorial Mexicana en marzo de 1977. La noticia apareció en primera plana en El Sol de México. Benjamín Wong renunciaba irrevocablemente “por así convenir a sus intereses personales”.

También, en esos mismos días el diario informaba que el empresario Juan Francisco Ealy Ortiz dejaba la presidencia del Consejo de Administración para “dedicarse exclusivamente a El Universal”. Jacinto R. Munguía apunta que al mes del nombramiento de Moya Palencia como director general, un grupo de colaboradores renunció a las páginas

editoriales del diario pues “en menos de dos meses de gestión de Moya Palencia fueron censurados o suprimidos unos cincuenta artículos entregados para su publicación” en El Sol de México. (11)

La versión de Mario Vázquez Raña fue otra: “Cuando Echeverría se enteró de que yo estaba algo interesado en esta cadena de prensa me invitó a conversar con él. Se limitó a animarme para que la comprara, pero nada más. La compré y me dediqué a sanearla y poco a poco la fuimos ampliando”, y agrega en la misma entrevista: “Tengo intereses también en la televisión y la radio de diferentes estados mexicanos”. (12)

Cuando sucedió este traspaso de propiedad, el Esto ya tenía ediciones estatales, con información más local que nacional

- ESTO Jalisco - Guadalajara, Jalisco
- ESTO del Centro - San Luis Potosí, San Luis Potosí
- Esto del Bajío - León, Guanajuato
- ESTO de Veracruz - Xalapa, Veracruz
- ESTO del Norte - Torreón, Coahuila
- ESTO de Puebla - Puebla, Puebla
- ESTO de Sinaloa - Mazatlán, Sinaloa
- ESTO de las Californias - Tijuana, Baja California
- ESTO de Chiapas - Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

Vázquez Raña tomó el Esto con una circulación de 400 mil ejemplares diarios, lo que comparado con los tirajes del resto de la prensa nacional era una hazaña, ya que el diario de mayor circulación de la época era Excelsior, con 120 mil ejemplares.

Alcanzó casi 500 mil ejemplares vendidos en 1986, prácticamente sin competencia en el segmento.

Tenía 500 empleados e ingresos publicitarios del orden de los 50 millones de pesos al año (a tipo de cambio actual). Sus ingresos representaban el 30% de los ingresos del grupo de diarios de la cadena de Vázquez Raña.

La publicidad llovía. Al cumplir 50 años de su fundación, en 1991, el periódico contaba con 108 páginas y una venta de más de medio millón de ejemplares al día. Se había especializado en atender a un público popular, porque no sólo cubría los grandes deportes organizados como el fútbol o el béisbol, sino que también los deportes olímpicos (en los que Vázquez Raña tenía fuerte injerencia como directivo), la charrería, las luchas y los toros. Mantenía su impresión en sepia. La competencia era débil. La jauja parecía infinita. Fue entonces que todo comenzó a moverse.

## CUERPO DEL CASO

Las décadas de los 80 y los 90 del siglo pasado fueron muy buenas en materia editorial. Era el diario deportivo de referencia en el país. No había evento deportivo que no pasara por sus páginas y los jugadores de todas las disciplinas añoraban ser entrevistados por sus reporteros. Aparecer en las páginas del Esto era símbolo de que se había alcanzado un estatus, que “se era alguien” en el deporte.

Los deportes profesionales en México –principalmente el fútbol-- comenzaron a utilizar estrategias de marketing y hubo un *boom* comercial y de transmisiones deportivas por televisión que lejos de amenazar al Esto, le significaron un ariete de ventas al crecer el interés de la afición por conocer los pormenores de su deporte favorito. La televisión y el radio difundían los juegos, mientras que el periódico profundizaba en detalles informativos que los fanáticos querían conocer.

Un plus de alto valor agregado: Mario Vázquez Raña, el dueño, fue el presidente del Comité Olímpico Mexicano de 1970 a 2001, y miembro del Comité Olímpico Internacional hasta 2016.

Este control del olimpismo nacional –y de manera indirecta del deporte en general en el país- le permitió hacer del Esto el diario de referencia en deportes no sólo profesional sino amateur. Ningún medio de comunicación mexicano tenía las fuentes informativas del Esto. Y, para ser justos, tampoco ninguno tenía los compromisos y limitaciones editoriales que imponían formar parte orgánica de la política deportiva nacional.

El Esto era dirigido en esos días por el periodista Ignacio Matus, reverenciado en el medio, que era reportero desde la década de los 40 y fue subiendo en el escalafón interno dentro de ese periódico. Fue director de la década de los 70 hasta 1998, en que lo sucede otro periodista de prosapia, hecho en casa, Carlos Trápaga.

Cada edición diaria del Esto rebasaba las 100 páginas, la mayor parte de las cuales contenía publicidad. Sus agentes de ventas no salían a buscar anunciantes, porque llegaban solos. El 75% de los anunciantes eran de empresas privadas y el resto propaganda oficial de gobierno.

Sin embargo, él éxito trajo escondida una trampa: los excesos. Sobraba dinero, personal, compromisos comerciales que condicionaban línea editorial, abusos administrativos, etcétera.

Por ejemplo, para cubrir un partido de fútbol en Guadalajara, en lugar de encargar su cobertura al corresponsal del Esto o al periódico local de la OEM, El Occidental, se enviaban semanalmente tres enviados de la ciudad de México (dos reporteros y un fotógrafo), con boletos de avión pagados de ida y vuelta, una o dos noches de hotel, con sus respectivos viáticos diarios. Viáticos bastante altos para la época, ya que mientras diarios

como El Universal o Excélsior otorgaban –a precios de hoy-- 500 pesos diarios, el Esto daba 2,500 pesos diarios.

Así durante décadas, de manera habitual. Esa misma rutina se seguía para juegos en Monterrey, en Veracruz, en Morelia, en cada plaza foránea donde cada semana había partidos. Gastos que debían multiplicarse por coberturas nacionales de béisbol y toros.

Una más que refieren quienes vivieron esas épocas de jauja: la cobertura de un evento como la Copa del Mundo de Fútbol --salvo el caso de la del año 1986, que tuvo su sede en México—el Esto solía acreditar a 25 reporteros, mientras los demás periódicos mandaba a lo sumo cuatro, incluidos fotógrafos o camarógrafos.

De esos 25 enviados, 10 estaban realmente trabajando en los palcos de prensa, el resto eran amigos, recomendados y hasta familiares de los directivos del periódico, cada uno con sus gastos totalmente pagados y viáticos, que incluían los desplazamientos dentro del país sede para llegar a las ciudades donde había juegos.

Organizadores de eventos que se negaran a conceder acreditaciones de más al Esto se atenían a las consecuencias de no ser cubiertos por el diario o a recibir malas crónicas y reseñas. Temían al poder editorial del Esto y al poder político de don Mario, por lo que cedían a sus peticiones.

El porcentaje de comprobación de gastos de las coberturas ascendía, según referencias de la época, apenas al 17% de lo asignado. Es decir, el 83% de los viáticos nunca se comprobaba, ni había sanción para quienes no justificaran sus gastos.

A este exceso de gastos suntuarios en coberturas, altos viáticos prácticamente a fondo perdido, acompañamiento de familiares, se sumaba una nómina ascendente vía contrataciones sin límite con gran costo laboral asociado, que fue deteriorando el organigrama y las finanzas de la empresa.

Esta época de vacas gordas fue buena para los trabajadores, cuyos contratos laborales contenían altas prestaciones que, justo es reconocer, por entonces eran comunes en el medio periodístico nacional: prima vacacional de 90 días, 60 días de vacaciones al año, el equivalente a dos meses de aguinaldo, préstamos personales al 2% de interés anual, automóviles del año a directivos, entre otros.

Libros de la empresa refieren que en 1983 estaban en la nómina del Esto 345 personas, y para 1995 sumaban ya 1,112, que no representaban valor agregado al diario, porque seguía imprimiendo las mismas páginas, no se había agregado color y no se habían creado nuevos departamentos de diseño o de talleres o periodísticos. Por el contrario, la tendencia mundial de la prensa escrita comenzó a ser a la baja, es decir, se comenzó a vender menos.

Al meterle la lupa a los números de la nómina del Esto en ese año de 1995 se ve que el exceso de personal no sólo estaba representado por trabajadores del Esto, sino que aparecen muchos empleados de confianza, otros sin cargo explícito ni descripción del puesto.

La explicación es que como el Esto era el diario exitoso de la cadena OEM, pues la mayor parte de ellos perdía dinero, el corporativo comenzó a cargar a esta empresa gastos ajenos a la operación de ese periódico, tales como los agentes de seguridad de toda la OEM, el gasto de transporte de los demás periódicos, personal de élite de otros diarios que no podían ser solventados por las nóminas locales, personal de confianza sin puesto en la estructura de diarios.

Nadie refiere que durante esos tiempos hubiera habido una auditoría seria o externa que alertara sobre la carga financiera que se estaba haciendo del Esto o las consecuencias reales de los subsidios cruzados. Es decir, había falta de controles de parte del corporativo para evaluar resultados operativos. Se tuvo confianza ciega en sus directores, Ignacio Matus y Carlos Trápaga. No hay referencia tampoco a planes de innovación o nuevos productos.

A este panorama estaba por unirse una amenaza adicional.

### **Para colmo, aparece la competencia**

El 20 de noviembre de 1993 se funda en la ciudad de México el periódico Reforma, filial del periódico El Norte, de Monterrey, con un concepto de periodismo moderno, que contrastaba con el que se hacía en ese momento en el país.

Nació separando su área publicitaria de la editorial, lo que saneó y profesionalizó las relaciones de sus periodistas con las fuentes de ingresos. Publicó a todo color y en un formato que se alejaba de las tradicionales páginas llenas de letras y a blanco y negro (o sepia) que por entonces eran propias de la industria en México. Rompió el monopolio de distribución de periódicos que tenía la Unión de Voceadores, estableciendo su propio sistema de ventas y fortaleciendo la relación con los locales cerrados.

Su suplemento deportivo no tenía nada qué ver, editorial y gráficamente, con lo que hacían por ese entonces Esto o La Afición. Nació a todo color, usando coloridas infografías, con ilustraciones y un profuso sistema de tablas, cuadros y gráficos, así como fotografías con intención informativa. El concepto evolucionó con los años: una etapa pasó a prácticamente sólo hablar del deporte nacional por excelencia cuando se llamó “Señor Futbol”, y después se abrió a todos los deportes con el nombre de “Cancha” y en formato tabloide.

Reforma nunca ha sido un periódico masivo, sino dirigido a un segmento poblacional alto y medio alto, lo que no pegó directamente en circulación y ventas publicitarias al Esto, pero el mensaje de lo que iban a ser las nuevas ediciones deportivas estaba enviado.

Es hasta el 8 de mayo de 2002 que el Esto resintió una competencia directa con la fundación el diario Récord, editado por el Grupo Editorial Notmusa. Dirigido a un sector segmento B, AA, a todo color, con coberturas deportivas más allá del futbol y el box, como el futbol americano, el automovilismo, el golf y el béisbol de grandes ligas.

Notmusa era propietaria de la exitosa revista TVNotas, especializada en chismes del espectáculo, que circula por millones semanalmente en el país. Récord nació con esa fortaleza financiera de respaldo.

Esta fuerte competencia, más moderna y vital, se dio justo en el momento en el que el modelo del negocio editorial en el mundo iba en declive, como ya se ha mencionado, pero ahora con la peculiaridad del ascenso de los medios digitales como vía privilegiada de información.

Llegó, además, cuando el Esto comenzó a sufrir la cruda de su borrachera editorial de los años 80 y 90 y sus números pasaron de negro a rojo con gran velocidad. Es también cuando los directivos de la OEM se negaron a invertir en los medios digitales por no verles utilidad financiera. Tampoco veían necesidad de transformar sus métodos de trabajo. Por el contrario, como los números no iban tan bien como en el pasado, se comenzaron a realizar recortes de gastos y personal, para tratar de equilibrar sus finanzas.

Echando mano de modernas técnicas de mercadotecnia, Récord logró posicionar el estigma de que el Esto era el diario “para pobres y abuelitos”, editado en un color café sepia que remite a viejo, y que cubre espectáculos de baja monta como la charrería y las luchas, a diferencia de la nueva oferta 100% a color, con diseño de revista internacional, infografías y recuadros numéricos propios de segmentos socioeconómicos más pudientes, con cobertura de deportes internacionales que gustan a las nuevas generaciones.

No hubo respuesta mercadotécnica de parte del Esto a este movimiento. De hecho, el público objetivo al que estaba dirigido comenzó a hacerse difuso. Quienes vivieron esa época refieren que ellos seguían haciendo el periódico pensando en su público “tradicional”, es decir aquellos que iban creciendo en edad junto con ellos, con la idea de que las nuevas generaciones de manera automática iban a comprar el Esto, “como sus padres y abuelos”.

A diferencia de Cancha, de Reforma, Récord sí pegó en las finanzas del Esto. La publicidad comenzó a migrar. Asimismo, al existir una competencia fuerte, jugadores y directivos dejaron de tenerle respeto y miedo al Esto, prefiriendo aparecer en foros de mayor presencia mediática que en el nuevo siglo daban ya la televisión, el radio o los diarios deportivos modernos, preferidos por los ricos y las nuevas generaciones.

### **Circulación a la baja y congestión de problemas**

Para 1995 el Esto ya no vendía diariamente 500 mil, sino 320 mil ejemplares. Todavía muy buenos, pero con una marcada tendencia a la baja, común a todos los impresos de la capital de la República. Los ingresos del Esto representaban el 27.6% de los ingresos de la Organización Editorial Mexicana (OEM)

Dos años después, en 2004, el tiraje del Esto bajó a 234,000 ejemplares. En 2009 ya era de 200,000 ejemplares y sus ingresos representaban apenas el 16% de los de la OEM.

En 2008 murió el director Trápaga y lo sucedió en el cargo Salvador Aguilera, de la misma estirpe de reporteros experimentados hechos dentro de ese periódico, pero a quien ya le toca la etapa de francos problemas y un lento, pero constante deterioro.

Fueron los años también del acendramiento en la tendencia mundial de baja de ventas de periódicos impresos, contra el aumento de consumo informativo en plataformas electrónicas, principalmente teléfonos móviles. El promedio mundial de caída en compra de impresos diarios a nivel mundial era de 2% anual, mientras que el porcentaje en México fue, de 2008 a 2016, fue de 5%.

Con tirajes de por sí exiguos, la industria de periódicos se mantuvo de ventas de publicidad, pero no de la venta a sus lectores. Esto afectó por igual a todos los medios, ya que lo experimentado fue un fenómeno generacional, no sólo local o pasajero. Fue la migración de lo impreso a lo digital; del papel a la nube.

Aun así, don Mario Vázquez Raña no creía en las nuevas tecnologías y rechazaba cualquier inversión cuantiosa en plataformas digitales. Ese rechazo le hizo perder al grupo editorial el boom de internet que supieron tomar desde finales de la década de los noventas y en la primera década del nuevo siglo otros diarios como El Universal.

Él pensaba que el modelo de la publicidad en medios impresos era el único viable. Hizo a sus periódicos dependientes de la publicidad gubernamental, lo que generaba un constante flujo de caja, pero que le fueron generando un problema de fuerte dependencia de esas fuentes de financiamiento oficial que dio como resultado, a su vez, un grave problema de credibilidad editorial.

### **La sucesión interna**

En febrero de 2015, tras una penosa enfermedad, don Mario Vázquez Raña falleció, dejando en su esposa, doña Paquita Ramos de Vázquez la propiedad de la OEM y en su nieto, el ingeniero Francisco Torres Vázquez, la responsabilidad operativa de las empresas familiares, que no sólo se limitan a la OEM, sino que se diversifica en otras inversiones, principalmente del rubro papelerero, cartonero y publicitario.

Torres Vázquez se tituló en el ITAM como ingeniero en negocios, actualmente cuenta con 30 años de edad y había fungido como secretario particular de su abuelo en sus últimos años de vida, haciéndose cargo de la parte administrativa.

Toma la OEM siendo una empresa familiar totalmente mexicana, que no cotiza en Bolsa. Tuvo ganancias anuales en 2014 por 1,200 millones de pesos. Sin deudas bancarias ni adeudos al IMSS, SAT o Infonavit.

Tenía (y mantiene) las siguientes unidades de negocio:

60 diarios

43 portales web

Agencia Informativa Nacional Informex.

Centro de Información Nacional de Estudios Tepeyac, S.A de C.V. (24 estaciones de radio)

Espectaculares Televisivos de Alta Definición (90 pantallas publicitarias en exteriores)

Un canal de televisión en Durango.

Cartones Ponderosa

Ecofibras Ponderosa

Compañía Transportadora Federal  
Productora Nacional de Papel  
Taller comercial Esto  
Fundación Mario Vázquez Raña  
Museo Ídolos del Esto

Las empresas cartonera y papelera son empresas sanas, generadoras de utilidades, con contratos vigentes que les dan viabilidad financiera

La OEM ocupa el primer lugar a nivel nacional en cuanto a tiraje integrado (de todas sus editoras en un mismo día) con un millón de ejemplares.

En materia de lectoría, sin embargo, pocos de sus diarios en lo individual figuran dentro de los más preferidos por los lectores en cada una de sus plazas.

El ingeniero Torres comenzó en sus dos primeros años al frente de las empresas con la idea de homologar procesos administrativos en materia de recursos humanos y sistemas de contabilidad, aprovechar economías de escala, detectar y disminuir fugas de recursos. Desde 2017 arrancó la reingeniería editorial de la OEM con la idea de integrar la red de diarios.

Por lo que respecta al caso concreto del periódico Esto, cuando el ingeniero asume el control del grupo se encuentra con un fuerte rezago tecnológico y gran dependencia del dinero público. La competencia subía en ventas de publicidad y lectores. Comparado con Récord, en el año 2017 un ejemplar cotidiano del Esto publicaba un promedio de 38 páginas, de las cuales vendía de espacio publicitario un 8%, mientras que Récord publicaba un promedio diario de 48 páginas con un espacio publicitario vendido del 40%.

En ese año de 2017, el Esto tenía un tiraje real de 73 mil ejemplares (contra los 191 mil que se exhibían en el Padrón de Medios de la Secretaría de Gobernación, que suele publicar cifras infladas). La participación de ingresos de este diario deportivo en el conjunto de la OEM era apenas del 2.7%.

Es cuando al ingeniero Torres Vázquez le llega el momento de decidir si el Esto puede ser la punta de lanza de la información deportiva de la OEM.

### **Industria editorial global, a la baja**

De manera simultánea, el mercado de medios impresos mundial se encuentra en crisis en el mundo, porque el modelo de negocio tradicional, que dependía de los ingresos publicitarios como vía prioritaria de financiamiento ya no es redituable conforme van cambiando los hábitos del consumo editorial y cultural, orientado más a los medios digitales y móviles.

Peor aún, la inversión publicitaria global que iba a impresos comenzó a concentrarse en las versiones informativas de Google y Facebook.

En México el panorama es: Tiraje total nacional de periódicos: 12 millones de ejemplares diarios, para una población de 120 millones de personas

La inversión publicitaria nacional en periódicos en 2018 es de 2 mil 119 millones de pesos, apenas el 2.56% de la inversión total en medios (82,898.00)

La caída de ventas de los diarios impresos mexicanos es de 4% anual desde 2008. (Acorde con lo que pasa en el mundo, cuya disminución es de 2% anual en promedio)

Aun así la inversión publicitaria en versiones digitales de empresas de información todavía no alcanza a restituir los ingresos perdidos por publicidad en los impresos; y la circulación nunca ha dejado ingresos suficientes para que los medios subsistan.

La industria migra muy lentamente hacia un esquema de venta de paquetes de información a sus lectores, sobre todo en sus versiones digital y web, lo que está obligando a una especialización y lucha por la diferenciación de los medios para poder vender información exclusiva por la cual la gente sí esté dispuesta a pagar.

## **DIAGNÓSTICO**

El Esto es el segundo diario de mayor circulación de la OEM (71 mil ejemplares contra 80 mil de La Prensa). Sin embargo, apenas representó en 2017 el 2.5% de los ingresos del grupo, cuando en 1995 había representado el 27.5% de los ingresos de la OEM.

Su tiraje real en 2018 es de 73 mil ejemplares, contra los 500 mil que llegó a editar en 1990.

Mantiene una fuerte presencia de marca en la población.

Sus lectores son primordialmente del sector B y C de la economía, urbanos, empleados.

La mayoría de sus empleados tiene más de 15 años de antigüedad y más de 54 años de edad en promedio.

Concentra principalmente su información en el futbol mexicano, seguido de la información de futbol internacional. Consigna sólo lo principal de los deportes internacionales. Dedicó coberturas de deportes marginados por sus competidores como las luchas, los toros y el béisbol mexicano, y hace cobertura del deporte olímpico nacional de manera sistemática.

Acarrea cuando menos una década de descuido editorial y económico que se reflejan en esta tabla:

<b>Año</b>	<b>Tiraje</b> (en miles de ejemplares)	<b>Ventas</b> (mdp a pesos de 2018)	<b>Ventas</b> (como % de OEM)	<b>Publicidad privada</b> %	<b>Publicidad oficial</b> %	<b>Nómina</b> (personas)
1974	432	48	n/d	n/d	n/d	n/d
1986	525	50	30	75	25	345
1995	320	32	27.5	80	20	1,112
2004	234	17	22	62	38	1,364
2009	200	14	16	47	53	938
2012	191	5.6	8	71	29	571
2017	73	1.2	2.5	87	13	763

*\* Cuadro de elaboración propia con acceso confidencial autorizado a libros no públicos del diario Esto. Su aparición en este trabajo es exclusivamente académica y no se permite su uso en ningún otra plataforma o publicación por ser información sujeta a secreto industrial, amparada por la legislación correspondiente.*

Su éxito en los años 80 y 90 se pensó eterno, sin reparar en:

- a) Las cambiantes condiciones del negocio editorial (baja de circulación e ingresos).
- b) El cambio de patrones de consumo informativo de las nuevas generaciones (baja de lectoría)
- c) Avance de las nuevas tecnologías (preeminencia de lo digital por sobre lo impreso).

A eso hay que sumar desorden administrativo por confianza en la solidez financiera que tuvo en sus años de mayores ingresos, que hizo de su tesorería la caja chica de la OEM, se permitió gastos excesivos y suntuarios en coberturas informativas y contrataciones, al tiempo que se relajaron los controles administrativos para dar seguimiento a la cobranza publicitaria (que mostraba un rezago del 47% al finalizar 2017)

Recurre a subsidios cruzados para financiar unidades de negocio de la OEM en problemas. En 2017 contaba con 75 empleados de redacción, pero una nómina de 763 personas, la mayoría integrantes de la OEM, pero que se desempeñan en otras unidades de negocio.

Al igual que en el resto de diarios de la OEM se comenzó a depender en exceso de la publicidad gubernamental, lo que afectó la independencia y credibilidad de sus contenidos, los que fueron factores adicionales para lectores y anunciantes se alejaron.

Bajos ingresos publicitarios provocaron en cascada despidos generalizados, bajos sueldos, menos viajes nacionales e internacionales para coberturas y mal ambiente de trabajo.

La competencia directa en su segmento le ha quitado participación de mercado.

Carece sobre todo de un plan de trabajo que articule los esfuerzos de las distintas áreas que lo conforman. Las áreas clave del diario sacan el trabajo del día, sin tener en mente los meses o años por venir.

No hay un plan de inversiones, ni un estudio de mercado actualizado. Tampoco un plan de nuevos productos o nuevos negocios que revitalicen al diario.

No tiene comunicación con el resto de editoras del grupo para abatir costos en coberturas y procurar economías de escala.

Al realizar por nuestra cuenta un análisis FODA el resultado fue el siguiente:

### **Fortalezas**

Tradición.

Fuerte marca.

Instalaciones adecuadas.

Buena distribución y puntos de venta.

Carece de pasivos financieros.

### **Oportunidades**

Debilitamiento de la competencia por desgaste directivo del grupo Notmusa y desinterés del grupo Reforma de apostar por Cancha como un diario nacional para que solo quedase como su suplemento especializado.

Crecimiento de las potencialidades del periodismo digital con costos a la baja.

Buena oportunidad para invertir en tecnologías digitales, una vez que la industria ya ha probado y errado en herramientas y modelos de negocio.

Dinamismo de los deportes profesionales que cada vez captan mayores audiencias.

Voluntad de cambio de los dueños.

### **Debilidades**

Desorden administrativo

Desorden de organización editorial

Baja inversión

Bajos sueldos (perfiles débiles)

Nulo marketing

Ventas de publicidad a la baja

Público objetivo fuera de enfoque.

### **Amenazas**

Caída de las ventas de la industria editorial impresa en el mundo y México del orden del 8% anual, parejo a todos los diarios.

Baja de la inversión publicitaria en materia de prensa deportiva en México, equivalente al 17% anual, de 2012 a 2017, por efecto de traslado de dichos recursos al ámbito digital.

Avance de los medios digitales gratuitos, especializados en deportes.

Presiones de parte de grupos de interés a quienes conviene la marcha mediocre del periódico (porque ganaban dinero o espacios editoriales)

## **ALTERNATIVAS**

Llegado a este punto y a la luz de la administración de empresas se abren tres escenarios

### **Opción 1. Cerrarlo**

Dar por finalizadas las operaciones editoriales. Habría una descarga de nómina y gastos para la OEM, aunque se tendría que cargar al cierre la liquidación de 134 empleados, con un promedio de antigüedad laboral de 17 años, lo que se estima cueste 20 millones 100 mil pesos aproximadamente.

### **Opción 2. Venderlo**

Generaría recursos líquidos de única ocasión para la OEM. El monto de la venta total dependería de un análisis “due diligence”.

El cabezal es muy valioso porque la marca está muy bien posicionada y ese podría ser un elemento subjetivo de valor a la hora de negociar el precio final. Incluso condicionarlo a una renta anual.

No habría ingresos por activos fijos, porque no posee patrimonio inmobiliario propio, ya que se aloja en las instalaciones de El Sol de México, que incluye edificios, rotativas y autos no susceptibles de venta.

Aun así, estimaciones de altos directivos de diario entrevistados para este trabajo estiman en no menos de 130 millones de pesos una hipotética oferta de salida a venta.

### **Opción 3. Reingeniería.**

Proceder a un rescate editorial y administrativo que ponga competitivo al diario, de tal manera que vuelva a ser autosustentable y genere ganancias.

Invertir recursos para modernizar procesos, personal y diseño.

Mantener el ingreso publicitario actual y a partir de eso diversificar fuentes de publicidad y aumentar este monto.

Analizar las opciones de estrategia competitiva genérica que más convenga.

Aprovechar a su personal experimentado en deportes para –con una sola inversión--- alimentar a la red completa de periódicos de la OEM, que sólo gastarían en cobertura de deportes locales (economías de escala)

## **RESOLUCIÓN DEL CASO**

De las anteriores opciones se concluye que la mejor opción económica y editorial es la de optar por la Reingeniería.

Se concluyó que aun con la caída de ingresos publicitarios y circulación el periódico es apenas autosustentable y no enfrenta números de insolvencia próxima ni tiene deudas bancarias, aun cuando se reconoce que está en un punto crítico, muy debajo de sus potencialidades.

Se evaluó que la pertenencia a un grupo editorial grande le permite sortear por algún tiempo un proceso de inversión y espera de generación de utilidades.

También se consideró que el corazón de negocio de la OEM es la generación de información, independientemente de la plataforma de salida, de tal suerte que si existe una marca bien posicionada y personal ultra especializado como el deportivo, la posibilidad de seguir explotando la marca Esto es viable, siempre y cuando se hagan los ajustes necesarios en su operación para diversificar su presencia en nuevos formatos digitales.

Se estimó que al no estar frente a una situación límite de quiebra, los montos requeridos para cerrar el diario o los posibles ingresos por vender el cabezal no justifican deshacerse de un activo potencialmente lucrativo.

### **El Plan Estratégico, eje del cambio**

Del análisis de la problemática del periódico deportivo Esto se desprende que requiere atención en varias áreas y de manera simultánea. Sin embargo, para efectos del presente trabajo la recomendación eje es elaborar un Plan Estratégico que dé rumbo a esta unidad de negocio de la OEM.

Tomamos como fuentes académicas para armar el Plan Estratégico lo establecido por los teóricos Antonio Francés (13), Antonio César Amaru (14), Thompson, et alt. (15) (16), Michael Porter (17) (18) y William Stanton (19) (20)

El Plan Estratégico será la columna vertebral de la que se han de desprender los Planes Operativos para cada área en particular: redacción, nuevos productos, administración, ventas, circulación, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, que no son objeto del presente estudio.

Meter orden servirá para asignar prioridades, establecer objetivos y hacer cronogramas de trabajo.

El Plan Estratégico exige pensar en el periódico como una empresa individual, como si se estuviera creando de cero. Cuando menos de manera conceptual, porque eso nos dará la pauta para las acciones a seguir.

El plan propuesto debe cumplir los siguientes pasos:

- a) Visión y Misión. Tener claro hacia dónde va la organización, en este caso el periódico. Saber a qué se dedica y quiénes son sus clientes. Actualmente no existen estos planteamientos por lo que no hay una visión de largo plazo. Se hace el periódico del día, sin tener claro para qué y quiénes se publica.
- b) Análisis de la situación. Revisar los hechos que rodean a la empresa: mercados, clientes, concepto de valor que son apreciados por los clientes, competencia, entorno, posición del periódico como una unidad de negocio de un grupo mayor, definición de elementos de diferenciación. Derivar del FODA las acciones que el Esto debe atender, en vista de su entorno, un modelo de negocio impreso a la baja pero rico en oportunidades viendo hacia las plataformas digitales de suscripción.
- c) Definición de objetivos estratégicos de largo plazo. Conocer la participación de mercado, calidad de innovación, retorno de inversión, relación con los clientes/consumidores/lectores). Definir las estrategias competitivas a usar.
- d) Elaboración de Planes Operativos para tres áreas: el área Editorial (organigrama directivo, personal contratado, división del trabajo, metas editoriales); para el área de Mercadotecnia (posicionamiento de producto y marca, elegir mercados meta, medir demanda de mercado, definir mezcla de marketing y una de las tres estrategias competitivas); y para el área de Finanzas/contabilidad.

Cada Plan Operativo ha de contener tácticas muy concretas para alcanzar las metas. Algunos ejemplos de lo que deben contener son:

En materia de estrategia competitiva se recomienda optar por la de Diferenciación, con una orientación al mercado proactiva para atender a la demanda selectiva de esta industria, en vista de que existen otras opciones similares de periódicos deportivos. De paso se recomienda no optar por el liderazgo en costos para no depredar el mercado con una guerra de precios.

Establecer flujos de trabajo en Redacción y Ventas mediante un nuevo organigrama.

Detección de perfiles de puesto: prescindir de los no útiles y traer de mejor perfil.

Abatir costos vía la consolidación de procesos editoriales junto con otros periódicos de la OEM. Esto se genera a partir de propiciar ahorros (detectar áreas de oportunidad) para propiciar inversión. Generar economías de escala.

Emprender branding agresivo a partir de una investigación de mercado profesional para conocer al usuario final. Tener claro el público objetivo, el segmento adecuado. A partir de esta investigación decidir el rediseño del diario. Hace más de 30 años que no se estudia el perfil del lector del Esto ni mucho menos se realiza una campaña publicitaria.

(e) Monitoreo y control de avances. Detección de logros y desviaciones. En 6 y 12 meses revisar avances de proceso de reingeniería y establecer un plazo de 18 meses para ver resultados y/o revisar la estrategia total.

(f) Retroalimentación constante.

## CONCLUSIÓN

El diario deportivo Esto, de la Ciudad de México arrastra diversos problemas editoriales y de administración que lo tienen en una situación crítica respecto a sus mejores años, pero mantiene ventajas competitivas que le permiten mantenerse en el mercado siempre y cuando se someta a un proceso interno de Planeación Estratégica que lo fortalezca en lo editorial y en lo comercial, ofreciendo un producto adecuado a las nuevas formas de consumo informativo en México.

La corrección del descuido de este periódico supone la voluntad de cambio de los dueños, que tienen 60 diarios en todo el país, muchos de ellos compartiendo problemáticas con el Esto. Principalmente las estructurales, relativas a la naturaleza de los ingresos de la OEM, a los estándares éticos de sus noticias, pero sobre todo a la urgencia de un manejo más profesional y menos discrecional de su administración.

Un saneamiento en la estructura administrativa y editorial del Esto necesariamente obligará a corregir desviaciones y malas prácticas de la Organización Editorial Mexicana, comenzando por la supervisión de todas sus unidades de negocio, de sus directivos, gerentes, editores y empleados, uno de los cuales habría precipitado, con su robo deportivo, la reingeniería de un grupo editorial importante en el país por su número de ejemplares nacionales impresos al día.

Es importante que cada Plan establezca de manera rigurosa objetivos, metas y fechas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Ruben Mosso. (2017). Por devolver el jersey. marzo 2018, de Milenio Sitio web: [http://www.milenio.com/policia/mauricio\\_ortega-jersey\\_tom\\_brady-ex\\_director\\_la\\_prensa-camiseta\\_nfl-milenio\\_0\\_923908002.html](http://www.milenio.com/policia/mauricio_ortega-jersey_tom_brady-ex_director_la_prensa-camiseta_nfl-milenio_0_923908002.html)
- (2) Beatriz Pereyra. (2018). Director de La Prensa robó el jersey de Tom Brady en el Super Bowl . febrero 2018, de diario La Prensa Sitio web: <https://www.proceso.com.mx/478747/director-la-prensa-robo-jersey-tom-brady-en-super-bowl-video>
- (3) Staff. (2017). La Prensa promete ayudar con investigaciones.. febrero 2018, de Milenio Sitio web: [http://laaficion.milenio.com/americano/la\\_prensa-oem-comunicado-mauricio\\_ortega-tom\\_brady\\_jersey-milenio-la\\_aficion\\_0\\_923307871.html](http://laaficion.milenio.com/americano/la_prensa-oem-comunicado-mauricio_ortega-tom_brady_jersey-milenio-la_aficion_0_923307871.html)
- (4) Redacción El Sol de México. (2017). Martha Ramos Sosa, Directora General Editorial de OEM. enero 2018, de OEM Sitio web: <https://www.elsoldemexico.com.mx/mexico/martha-ramos-sosa-directora-general-editorial-de-oem-203974.html>
- (5) Colectivo. (2015). José García Valseca. febrero 2018, de Wikipedia Sitio web: [https://es.wikipedia.org/wiki/Jos%C3%A9\\_Garc%C3%ADa\\_Valseca](https://es.wikipedia.org/wiki/Jos%C3%A9_Garc%C3%ADa_Valseca)
- (6) Sergio Luis Rosas. (2016). Recuerdos del ayer. febrero 2018, de periódico El Siglo de Torreón Sitio web: <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/1200128.recuerdos-del-ayer.html>
- (7) Colectivo. (2017). Reforma (periódico). enero 2018, de Wikipedia Sitio web: [https://es.wikipedia.org/wiki/Reforma\\_\(peri%C3%B3dico\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Reforma_(peri%C3%B3dico))
- (8) Carlos Sánchez Morán. (2014). La Afición cumple 84 años. enero 2018, de periódico La Afición Sitio web: [http://laaficion.milenio.com/Periodico\\_La\\_Aficion-cumple\\_84\\_anos-Milenio-Beisbol-Fray\\_Nano-Deportes\\_0\\_433756668.html](http://laaficion.milenio.com/Periodico_La_Aficion-cumple_84_anos-Milenio-Beisbol-Fray_Nano-Deportes_0_433756668.html)
- (9) CASTELLANOS Laura (2007) México Armado. Crónica de la guerrilla en México. Editorial ERA, México DF, p.215
- (10) FERNÁNDEZ Menéndez, Jorge. (2000) Nadie supo nada. Editorial Grijalbo. P. 104-113

(11) Abraham Gorostieta. (2011). El poderoso Mario Vázquez Raña. diciembre 2017, de revista El Buho Sitio web: [http://www.revistaelbuho.com/articulo.php?act=articulo&id\\_articulo=1250&id\\_categoria=20](http://www.revistaelbuho.com/articulo.php?act=articulo&id_articulo=1250&id_categoria=20)

(13) FRANCÉS Antonio. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa. México, DF: Pearson. Prentice Hall.

(14) AMARU Antonio César. (2009). Fundamentos de Administración. México: Pearson Educación. P.48

(15) THOMPSON; Peteraf; Gamble; Strickland. (2015). Administración Estratégica. México, DF: McGraw Hill. P. 20

(16) Ibid. P.87

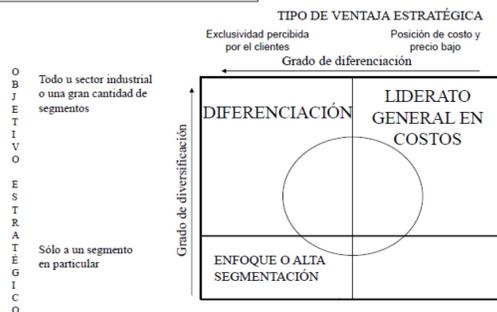
(17) PORTER Michael E. (2015). Estrategia Competitiva. México, DF: Patria. P. 78

(18) PORTER Michael E., (2009). Ventaja Competitiva. México, DF: Patria.

(19) STANTON William J. et alt. (2007). Fundamentos de Marketing. México, DF: McGraw Hill. P.601

(20)

**Las Tres Estrategias Competitivas Genéricas**



**BIBLIOGRAFÍA DE APOYO**

- (21) GONZÁLEZ, Fernanda. (Abril 2018). Estudio Anual de Inversión en Medios 2018. Merca 2.0, 194, 28-35.
- (22) STEPHENS, Mithchell. (2014). Beyond News. The Future of Journalism. Estados Unidos: Columbia University Press.
- (23) VELASCO, Félix. (2007). Aprender a elaborar un plan de negocio. México, DF: Paidós.
- (24) BENNET, Mathew, et alt. (2018). Innovación en medios noticiosos. Informe Mundial 2017. Bogotá, Colombia: Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias (WAN-IFRA).
- (25) CHAN Kim, W et alt. (2015). La estrategia del océano azul. México, DF: PROFIT.
- (26) CORDOBA Padilla, Marcial. (2014). Análisis financiero. Bogotá, Colombia: Ediciones Ecoe.
- (27) JENKINS, Henry, et alt. (2013). Spreadable Media: creating value and meaning in a networked culture. USA: New York University Press.
- (28) BROCK, George. (2013). Out of Print. Newspapers, journalism and the business in the digital age. USA: Kogan Page.
- (29) JARVIS, Jeff. (2014). El fin de los medios de comunicación de masas. México, DF: Paidós.
- (30) Douglas Holt. (March 2016). Branding in the age of social media. Harvard Business Review, XV, 41-48.
- (31) FOSTER, George, et alt.. (2006). The Business of Sports. USA: Cengage Learning.