

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL
LITORAL**

ESPOL

**ESCUELA DE POSTGRADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ESPAE

**PROGRAMA DE MAGISTER EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TITULO:

HISTORIA DE DIARIO EL UNIVERSO

**REALIZADO POR:
ING. ADELA LÉRTORA**

**DIRIGIDO POR:
ING. VIRGINIA LASIO**

GUAYAQUIL, MAYO DE 1998

Agradecimiento

Agradezco a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este interesante estudio. A los colaboradores de Diario El Universo de todas las áreas, a los historiadores Guillermo Arosemena y al escritor Ernesto Torres, a mi directora de tesis Ing. Virginia Lasio, y en especial a todos los miembros de la familia Pérez que a través de este caso de historia empresarial han contribuido valiosamente con la enseñanza en las Maestrías de Administración.

INTRODUCCION

En 1996 la ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS realizó las I Jornadas de Investigación Empresarial bajo el título de "Historia Empresarial: Hacia el éxito a través de la Experiencia", como un reconocimiento al aprendizaje a través de nuestra historia, en este caso, económica y empresarial. El evento sentó además un precedente en cuanto a un campo de investigación en el que la Escuela deseaba incurrir.

Desde aquel evento hasta la fecha no se trató institucionalmente el tema y recién se hace una primera contribución con este trabajo, La Historia de El Universo C. A.

En las Primeras Jornadas se introdujo además, de manera tangencial, el tema de la Empresa Familiar, tan importante en nuestro medio. Al año siguiente 1997, las II Jornadas se dedicaron exclusivamente al tema con el sugestivo título de Empresa Familiar: Una Especie en Extinción?.

La Jornada presentó aspectos teóricos y experiencias de empresas narradas por sus principales directivos y miembros de la familia propietaria; uno de los conferencistas invitados fue Carlos Pérez Perasso, Director de diario El Universo.

He quí como se conjugan dos intereses y aprovechando la oportunidad del proyecto final de Maestría de nuestra alumna Adela Lértora, colaboradora de El Universo, surge esta primera contribución.

Es importante resaltar la trascendencia de este estudio por cuanto integra diversos campos que se mencionan a continuación.

En el campo de la historia empresarial, si bien no se ha realizado un estudio comparable a los compilados por Carlos Dávila (1966) en "EMPRESA E HISTORIA EN AMERICA LATINA. Un balance historiográfico", en Ecuador como en muchos otros países de América Latina, en diferente grado, los estudios de empresas han estado en su mayoría orientados a la evolución económica sectorial más que a la vida de las empresas y su gestión; algunos han enfatizado en la familia propietaria. Sin embargo no se han realizado estudios sistemáticos de la evolución de la empresa como tal, es decir, su estructura, sus prácticas administrativas, sus estrategias, etc.

En el aspecto académico, las investigaciones existentes han sido desarrolladas por investigadores e historiadores no necesariamente vinculados a una Escuela de Negocios y los trabajos no han constituido aportes, salvo excepciones, a las diversas cátedras.

El tipo de estudio del que El Universo es pionero, constituye una fuente extensa de información y elementos de interés para enriquecer algunas cátedras de negocios, cumpliendo además la función de proveer material didáctico propio, en un medio donde frecuentemente se usan casos y experiencias de otros países.

Con respecto a la empresa, el estudio representa un excelente material de aprendizaje a través del conocimiento de experiencias vividas por miembros de la misma, puede utilizarse como material de difusión y marketing y por último para entrenamiento e inducción de nuevos colaboradores. Un estudio de esta naturaleza revela aspectos culturales que de otra forma deberían experimentarse por algún tiempo para conocerlos y/o entenderlos.

Como un primer trabajo en su categoría, seguramente adolece de algunas fallas. Se mejorará sometiéndolo a la revisión de investigadores experimentados; se perfeccionará la técnica continuando con otros estudios similares.

El contenido del estudio

El estudio está conformado en capítulos que recogen cronológicamente, los diversos periodos de la vida de El Universo. Se combina la cronología con la trascendencia de los acontecimientos que se presentan y el desarrollo de la organización.

Se aborda en cada capítulo de manera breve el contexto nacional e internacional y luego los acontecimientos resaltando los aspectos gerenciales y técnicos de la empresa y su permanente vinculación con la familia propietaria, que sucesivamente ocupa los cargos directivos.

Se ha utilizado para el estudio publicaciones de la propia empresa como el libro conmemorativo de los cincuenta años, pero principalmente se ha recurrido a entrevistas con colaboradores del Diario.

Las fuentes de información a las que se ha acudido es a documentos propios de la empresa como es el Libro de los 50 años y a entrevistas con los colaboradores más antiguos de la empresa; conforme se iba avanzando en la redacción de la historia a través del tiempo se fueron utilizado más entrevistas con colaboradores del Diario de áreas estratégicas y algunos libros de información estadística, de industrias del medio, y de Administración.

En el primer capítulo denominado **El Surgimiento**, relata el nacimiento del diario, la estructura, tecnología y crecimiento durante los primeros diez años.

En el segundo capítulo, titulado **Los Años de Crecimiento**, se abarca el período comprendido hasta los años sesenta aproximadamente. Se resalta el aspecto del desarrollo de las comunicaciones como clave en el desarrollo del mismo diario.

El tercer capítulo corresponde a los **Cincuenta años de fundación del Diario**. El siguiente capítulo corresponde a **La Expansión**, a partir de los años setenta.

El quinto capítulo, **Los Grandes Cambios**, narra la transformación administrativa de los años noventa.

El sexto, **Responsabilidad Social**, expone los diversos aspectos en los que la empresa cumple con sus deberes para con la comunidad.

El séptimo, **La Administración Actual**, presenta la situación actual en cuanto a los procedimientos administrativos y la visión del futuro del diario.

El penúltimo y el último capítulo, **La Nueva Generación**, y **Su Director**, respectivamente, recogen las impresiones que sobre temas como: los proyectos para los próximos cinco años, los cambios relevantes de la última década, las fortalezas de la administración actual versus las anteriores, la tecnología, las alianzas, etc, tienen los miembros de la familia propietaria que ocupan cargos en la gerencia de las áreas de Operaciones y Apoyo, Comercialización, Arte, y Dirección.

M. Virginia Lasio

INDICE

Surgimiento	8
Años de Crecimiento	16
Los 50 años de Fundación	24
La Expansión	27
Los Grandes Cambios	32
Responsabilidad Social	50
La Administración Actual	54
La Nueva Generación	56
Su Director	68
Anexos	71

EL SURGIMIENTO

La década de 1920 caracterizada por los efectos de la primera Guerra Mundial, tales como restricciones en las importaciones y exportaciones fué el escenario en el cual surgió Diario El Universo.

La economía del país dependía de las exportaciones, constituyendo el cacao el 71% de éstas. Sin embargo a causa de la guerra las exportaciones se redujeron puesto que Europa, para proteger a sus colonias, elevó el arancel a las importaciones provenientes del Ecuador. Por otro lado, el precio del cacao cayó internacionalmente por el exceso de oferta. Aún más, a estos problemas se sumaron las enfermedades conocidas como "la manilla" y "la escoba de bruja" que afectaron a las plantaciones. (Spurrier, 1996)

En esta época recién empezaba el desarrollo de otros tres sectores de la producción como son: el banano, la industria, y el petróleo. Para 1924 ya se habían plantado 7.500 hectáreas de banano. Dicho cultivo era la principal preocupación de los diarios de Guayaquil, cuyos columnistas sugerían que se sustituyan las matas de cacao enfermo por el plátano.

En 1921, se iniciaron, sin éxito, los primeros proyectos de explotación de petróleo. Empresas exploradoras pioneras fueron la Leonard Exploration Company, y la Shell. Se comenzó luego con la explotación de este mineral en la Península de Santa Elena, y la Anglo construyó la primera refinería en 1923, iniciando la exportación de crudo a Inglaterra en 1925.

En el mismo año, se expidió la Ley de Fomento del Desarrollo de las Industrias, la cual fue cambiada por la ley Protectora de Industrias Nacionales que fomentaba la protección industrial.

En el escenario político nacional prevalecía el liberalismo, y Jose Luis Tamayo que empezaba su período presidencial. Su régimen planteaba *"transformar la economía de una estructura feudal a una capitalista", "con predominio de la libre empresa",* y con la idea de que *"la inversión se dé más en las actividades en que el país tuviese ventajas comparativas"*. (Alava, 1996)

En este entorno, conflictivo y favorecedor a la vez para el desarrollo empresarial, inició sus actividades el nuevo diario, fundado por Ismael Pérez Pazmiño, en la ciudad de Guayaquil. . (Ver Anexo

No. 8)

Pérez Pazmiño fue un comerciante nato. Cuando aún residía en Machala creó empresas pequeñas o trabajó con comerciantes más grandes, buscando la innovación y autoeducándose. Incluso trabajó en un almacén en donde además de abarrotes, se vendían libros; después de terminar el trabajo se reunía con sus amigos y discutían sobre los libros y sobre política. (Francisco Pérez Febres-Cordero, entrevista, Diciembre/1997)

Su nieto, Francisco Pérez Febres-Cordero, relata que Ismael Pérez Pazmiño, en el afán de autorrealizarse o satisfacer las necesidades de su familia, adquirió también una imprenta, a la que bautizó *Evolución*, nombre que sintetizaba el espíritu innovador de sus proyectos.

Cuando empieza a escribir para varios periódicos de la provincia de El Oro, se hace de enemigos por sus ideas liberales y estando en ese entonces los conservadores en el poder, se ve obligado a trasladarse a Guayaquil. Con sus ahorros decide fabricar licores con su propia marca y recetas. Al mismo tiempo, sin olvidarse del periodismo, siguió colaborando con los periódicos de Machala y de Guayaquil. Pronto llegaría la oportunidad de EL UNIVERSAL. (Ver Anexo No. 1)

EL UNIVERSAL, era dirigido por un amigo personal, el venezolano Luis Guevara, a quien le compró el diario ante una inminente clausura. Para dicha compra pidió dinero prestado a sus amigos haciéndolos accionistas. Más adelante recompraría dichas acciones.

El 16 de Septiembre de 1921, en la primera página del primer número aparece el siguiente aviso:

“ Nota Personal del Director.- Los talleres en que se editaba el acreditado diario EL UNIVERSAL han pasado desde ayer a ser de propiedad del suscrito, por compra de la Empresa con todas sus instalaciones, hecha al señor Luis Guevara Travieso.

EL UNIVERSO, publicación liberal, acaso con

*menos prestancia periodística, viene a sustituir
en el mismo campo al diario suspenso, en su
labor por la Libertad, la Justicia y la Verdad.*

*Administrador es el señor don Nicolás Aguirre
Bretón*

*El Director
Ismael Pérez Pazmiño"*

Cuando El Universo salió ya existían otros periódicos en Guayaquil como El Telégrafo; El Guante, que era muy controversial y después desapareció; El Diario Manabita; La Prensa, que era un periódico de la tarde; El Globo en Bahía de Caráquez; La Provincia, entre otros.

El Telégrafo era el diario más importante y tenía tanta fuerza que fue el que promovió la llegada del primer avión al Ecuador trayendo a 2 pilotos extranjeros de la primera guerra mundial. (Carlos Pérez Perasso, Director, Entrevista Mayo/1998)

Los primeros activos del Diario fueron: una prensa de fabricación norteamericana, marca Walter Scott, con capacidad nominal para 800 tiros por hora; 3 máquinas de escribir de medio uso; 5 escritorios; 12 quintales de tipo, una guillotina marca Advance; 2 prensas de pedal pequeñas, 2 mesas de armar, una sacadora de pruebas, y algunos utensilios que habían pertenecido a la empresa anterior, todo lo cual fue comprado en \$ 22.653 al momento de cerrar el negocio (Pérez, 1971)

El Universo empezó a editarse en el local ubicado en la calle Chimborazo, entre Vélez y Luque, en la planta baja de una casa de tres pisos con el número 1.312. El inmueble se dividía en dos: una parte correspondía a la Administración y la atención a los clientes; la otra parte, que era más amplia, constituía los talleres generales. El arriendo era de \$150 mensuales.

El 21 de septiembre, se tomó en arriendo por \$120 el departamento de la casa vecina del lado norte, con el número 1.306 y tenía una sala, tres dormitorios, un comedor, cocina, despensa, un pequeño patio y un traspatio. Allí fue instalada la Dirección, Redacción, dormitorio del Director, Corrección de Pruebas, alcoba del reportero de turno, depósito de papel, etc. La

cocina fue destinada a la linotipo. Casi inmediatamente se comenzó a gestionar la importación de una máquina de linotipo número 14 que llegó en los primeros días de agosto de 1922.

Con el avance de la tecnología, al adquirir los linotipos, quedaron rezagados los empleados que hacían la composición a mano.

El proceso manual que se usaba antes del Linotipo resaltaba el papel del armador; luego el protagonismo pasó al linotipista y sus ayudantes. Se identifican también el Titulero y los Correctores.

El primer artículo compuesto mecánicamente en linotipo se publicó el 23 de agosto de 1922, y el 28 de septiembre 1923 llegó la segunda máquina de componer número 8.

Por esta época la empresa comenzó a importar por su propia cuenta el papel necesario para su consumo, lo cual incrementó considerablemente los ingresos de la empresa. Hasta entonces habían sido proveedores de papel periódico la empresa ecuatoriana Org. Com. Vallejo Araujo S.A., y luego se empezó a importar a la empresa chilena Cia. Manufacturera de Papeles y Cartones de la ciudad de Santiago, y la empresa estadounidense Elof Hansson Incorporated de New York.

El 7 de octubre de 1922 empieza la incorporación de los primeros descendientes de Ismael Pérez Pazmiño a la empresa. Su hijo, Ismael Pérez Castro, de 20 años de edad, quien cursaba el segundo año de Derecho en la Universidad del Guayas, en sus tiempo libre se desempeñaba como auxiliar en la Dirección y como Cronista Deportivo. En 1923 Sucre Pérez Castro, alternando sus deberes de estudiante con las funciones de auxiliar y amanuense de la Dirección, surgía en el periodismo, a los 20 años de edad, y hacia crónicas deportivas y de sociedad.

En 1923 se realizó un aumento de capital para adquirir otra prensa y otro linotipo, y se concebió el plan de formar la compañía anónima.

“Como promotores figuraban Bolívar A.Yépez, Eudoro Rivera, Antonio Muñetòn Arbelàez e Ismael Pérez Castro”.

“Los mayores accionistas fueron Enrique Baquerizo Moreno con 17 acciones que fueron suscritas a nombre de Federico Pàez; Josè Miguel Pérez Pazmiño, con 20 acciones; e Ismael Pérez

Pazmiño con 60 acciones. Las 23 acciones restantes fueron suscritas por el Dr. Manuel Tama, Enrique Maulme, Francisco Briones, Bolívar A. Yèpez, Dr. Teòfilo Fuentes Robles, Lautaro Aspiazu Carbo, Dr. Alfonso Arzube, Cristòbal Escala, Antonio Muñetòn Arbelàez, Federico Cornejo, Rafael Aragòn Martínez, Ismael Pèrez Castro y Sucre Pèrez Castro”.

“Los Peritos para el inventario y el avalùo para la formaciòn de la Sociedad fueron Asisclo Gregorio Garay y Miguel Alejandro Bèjar Sàncchez, dicho inventario arrojò un total liquido de \$ 60.000 equivalente al valor de las 60 acciones suscritas por el fundador y dueño de la empresa”. (Pérez,1971)

Se define el objeto social de la Compañía Anònima El Universo como:

“Es la publicación del Diario El Universo, fundado el 16 de Septiembre de 1921, con los fines patriòticos y progresistas que animan a este periòdico, y ademàs la ediciòn de revistas, folletos, libros, periòdicos y otras publicaciones afines, de orden econòmico, cultural y social, los mismos que tendràn circulaciòn regular.”. (Prospecto de Oferta Pùblica de Emisiòn de Obligaciones)

El día 7 de agosto de 1923 fue firmada la escritura pública constitutiva de la Sociedad Anònima EL UNIVERSO y el 25 de agosto se llevó a efecto la primera junta general de accionistas en la que se eligiò el primer Directorio. Esta junta estuvo formada por: Ismael Pèrez Pazmiño, Francisco E. Briones, Rafael Aragòn Martínez, Bolívar Yèpez, Josè Miguel Pèrez Pazmiño, Ismael Pèrez Castro y Sucre Pèrez Castro. (Pérez,1971)

El producto de la venta de las acciones se invirtiò de la siguiente manera: Una prensa de imprimir marca UNIVERSAL \$ 17.000, una linotipo nùmero ocho \$ 30.000, un pedido de papel en resmas \$ 8.000, ùtiles y materiales de un taller de fotograbado¹ \$ 5.000, totalizando \$ 60.000.

En corto tiempo, las instalaciones quedaron estrechas y para el mes de agosto de 1923 el Diario cambiò su domicilio a la planta baja de un local perteneciente a la familia de Ismael Pèrez Pazmiño, ubicado entre Sucre y Boyacà, que disponía de un àrea de 560 metros cuadrados. En la sesiòn del directorio del 27 de

¹ Proceso para grabar imágenes en cobre

septiembre de este mismo año, se verificò el traspaso del diario a la nueva sociedad.

Hasta el mes diciembre EL UNIVERSO se imprimiò en una prensa primitiva cuya velocidad no excedia de 350 a 400 copias por hora y que ya habia pasado por las manos de varias empresas periodísticas. Mientras que otros tenían seis páginas, EL UNIVERSO contaba con ocho. Se llegó a imprimir hasta 1800 ejemplares con este equipo. (Pérez,1971)

En estos primeros años, Sucre Pérez Castro, aficionado a la mecánica, se encargó de las reparaciones y arreglos de las máquinas de prensa, instalaciones y correcciones del servicio de luz .

Las primeras ediciones no excedían de 800 ejemplares diarios, y se adquiere la prensa marca UNIVERSAL que entra a trabajar en diciembre con una velocidad de 1.200 tiros por hora.

En el capítulo de mejoras planeado en 1923 como consecuencia de la constitución de la Sociedad Anónima, se tomó en cuenta la dotación de una planta de fotograbado; en junio de 1925 fue añadida dicha planta, obteniéndose de esta mejora importante el aumento rápido de la curva de circulación. (Pérez,1971).

En estos días, al mando del taller estuvo Sucre Pérez Castro, y en este mismo año es ascendido al cargo de Jefe de Circulación y Propaganda.

Francisco Pérez Castro ingresó al personal de planta de la empresa como empleado de la sección Recortes y Archivo y de Clisès², a la edad de 17 años, cuando cursaba sus estudios en el Colegio Vicente Rocafuerte.

El 27 de mayo de 1925 se ocuparon totalmente los altos del edificio de Sucre y Boyacá con los servicios completos de la Redacción, Sala de Recibo, Cables, Deportes, Biblioteca, etc.

En este mismo año, derrocando al gobierno liberal, ascendió al poder una junta miliar, la que incidiría en el fortalecimiento del papel del Estado como un ente regulador de la economía, fomentaría el socialismo, y orientaría el manejo de la economía de Guayaquil a Quito. (Spurrier,1996) Este hecho contribuyó a que

² Imagen grabada en cobre

los periódicos de aquel entonces, verdaderos defensores de la patria, canalicen con más fuerza las críticas de la opinión pública y denuncien los abusos.

En diciembre de 1925, EL UNIVERSO tenía ya una circulación de 2600 ejemplares diarios y el tiraje debía ejecutarse durante tres horas pues circulaba a partir de las cinco de la mañana.

Aunque la nueva máquina UNIVERSAL estaba provista de motor eléctrico, se dejó de usar por el elevado consumo de energía eléctrica hubiera ocasionado la quiebra de la empresa. Por lo tanto se hizo indispensable la compra de una prensa más eficiente, como la rotoplana DUPLEX, que fue inaugurada el 25 de mayo de 1926 y cuyo costo fue de \$50.000. (Pérez, 1971)

Entre las décadas de los 20 a los 40 aproximadamente, la comunicación con otras localidades se la hacía por clave MORSE; a veces se complementaban las noticias por teléfono.

Los medios de transporte de los cuales se valía el Diario eran de lo más variados y se usaba todo lo que estuviera al alcance, en esta época se usaba el autocarril, tren, lancha, avioneta, etc.

La distribución del periódico resultaba laboriosa y lenta. Por ejemplo, para que circulara en Babahoyo había que usar lancha y se tardaba alrededor de seis horas en llegar. EL UNIVERSO empezó a tener agentes en las ciudades más importantes, sobre todo en la Costa, porque ahí su volumen de circulación y ventas era mayor. Luego se incorporaron nuevos agentes de provincia. (Jaime Díaz Marmolejo, Entrevista, Diciembre/1997)

En los primeros años, fue arduo el trabajo de sacar adelante a la empresa. El director, Ismael Pérez Pazmiño, también las hacía de Jefe de Información, y revisaba y corregía las noticias redactadas por los reporteros. Hasta el año 1926 fue Jefe de Redacción, Redactor y ocasionalmente editorialista; fue, además, Jefe de Corresponsales. (Pérez, 1971)

En 1927 Francisco Pérez Castro toma el mando de la Jefatura de Corresponsales y de la corrección de noticias de La República y otros originales.

En este mismo año y durante el gobierno de Isidro Ayora, EL UNIVERSO es testigo una vez más de una noticia que

contribuiría al desarrollo el país: se fundan el Banco Central, la Superintendencia de Bancos, la Contraloría y otras instituciones del Estado.

La empresa fue creciendo, y con lapsos de uno o dos años fueron se adquirieron nuevas linotipias, algunas de las cuales habían pertenecido a LA NACION (ver Anexo No. 1); en Diciembre de 1928, se llegó a tener hasta 8 máquinas.

Las maquinarias pesadas fueron quedando obsoletas debido al avance tecnológico y se vendieron a otras empresas, tal es el caso de la primera prensa Walter Scott, vendida en \$ 4.000 a una sociedad comercial que se creó en 1927 para editar el diario La Provincia, en Bahía, bajo la dirección del periodista Nicolás Aguirre Bretón. La tercera prensa Duplex fue vendida a Ricardo Jaramillo, Director de El Día de Quito por \$ 20.000.

La máquina VOMAG, de fabricación alemana, que antes había pertenecido a los diarios El Guante y La Nación, entró en servicio el mes de junio de 1929. Se agregan a los talleres del diario dos linotipias más, y las ediciones alcanzan 10.800 ejemplares por día.

En este año ingresa al Diario, como Jefe de Propaganda, Buchner Pérez Castro. En 1930 Francisco Pérez Castro es ascendido a Jefe de Redacción.

En resumen, en menos de una década, se pasó de una circulación de 800 ejemplares en 1921 a una circulación de 11.800 ejemplares en 1930.

Como anécdota, durante esta época tenemos que el único periódico que editó algo sobre la aparición de EL UNIVERSO fue el Guante, ya que ningún otro se refirió a él sino después de varios años.

LOS AÑOS DE CRECIMIENTO

En los países más grandes de la América Latina, dada la depresión de los años 30 y la guerra, se implanta el modelo de sustitución de importaciones. El modelo fortalece la industria nacional, que abastece el mercado interno debido a la falta de divisas por la caída de los precios de los productos primarios de exportación, y ante la imposibilidad de adquirir bienes de los países industrializados cuyas instalaciones manufactureras se convirtieron a la producción de armas.

En el Ecuador, sin embargo, ese no es el caso, los años 30 son de estancamiento económico acompañado de devaluaciones para adecuar la economía a las realidades de la caída de sus ingresos de exportación. (Spurrier, 1996)

Continuando con los proyectos de expansión, ejerciendo la Gerencia Ismael Pérez Castro, se adquiere por compra en remate, el edificio de cuatro pisos, de hormigón armado ubicado en la Av. 9 de Octubre y Escobedo el 7 de Octubre de 1931 y se lo inaugura el 13 de abril de 1932.

El 30 de Diciembre de 1931, después de obtener el Doctorado en Periodismo en la Universidad de Columbia, Missouri, regresa el Dr. Sucre Pérez Castro y asume la Vice-Dirección del Diario. En este mismo año Ismael Pérez Pazmiño realiza junto a su hijo Sucre y su esposa, su primer viaje al exterior, recorriendo los Estados Unidos, Canadá, y Europa. A su regreso, en 1932, acepta una Senaduría por El Oro, designado por el Consejo Provincial.

Para las inversiones iniciales, después de la compra del Universal, Ismael Pérez Pazmiño consiguió dinero prestandole a los amigos y haciéndolos accionistas de la empresa; luego poco a poco fue comprándoles las acciones o pagándoles las deudas, hasta que en 1933 salda todas sus cuentas y se queda con todas las acciones menos la de su cuñado Atilio Descalzi Mendoza, que por eso la hereda Rosa Herlinda, y la que de su gran amigo de siempre, el Dr. Leví Castillo, que la hereda su hija Graciela Leví.

En este mismo año Ismael Pérez Pazmiño emprende en unión de su esposa su segundo viaje a Europa. Gusta visitar los principales periódicos o periodistas de cada capital a la que llegaba. En años futuros, esta costumbre también será proseguida por Ismael

Pérez Castro .

Para este año El Universo alcanza una circulación de 13.000 ejemplares diarios, lo cual significa que durante la ausencia de Sucre Pérez Castro en Estados Unidos, la circulación se había duplicado, justificando los esfuerzos de 4 años.

En 1935 Ismael Pérez Pazmiño como parte de su labor periodística viaja a Río de Janeiro, Montevideo, Buenos Aires, Santiago, Valparaíso y Lima; y entrevista a los presidentes Vargas, del Brasil; Terra del Uruguay; Justo, de la República Argentina, y Alessandri, de Chile.

El 22 de Abril de 1936 un pliego titulado *Motivos y bases fundamentales*, sobre los que se iba a establecer el Círculo de Periodistas del Guayas, fue redactado y suscrito para realizar una sesión preparatoria que se llevó a cabo el 28 de ese mismo mes, en el salón de la Biblioteca de El Universo. Se reunió a un grupo de periodistas para organizar una asamblea el día 4 de mayo, y designar las Comisiones Directiva, Calificadora y de Estatutos. También quedó establecido que tal fecha sería considerada en lo futuro como el Día del Periodismo Guayaquileño; coincidencialmente ciento quince años antes, el 21 de Mayo de 1821, había aparecido *El Patriota*, el primer periódico de Guayaquil, siendo sus principales colaboradores José Joaquín Olmedo, José Rafael Jimena, Francisco Roca y Francisco Marcos. (Pérez, 1971)

Cabe recordar la clausura del Diario El Universo por la dictadura del año 1937 luego de la aparición de una caricatura en el periódico; en ella, el dictador Páez, en medio del banquete dice: *"Todo está muy bien, pero tengo el palpito de que saliendo de aquí alguien me va a besar..."*. (Pérez, 1971)

Durante la Segunda Guerra Mundial cuando el periódico estaba en pleno apogeo, se nutría mucho de las noticias internacionales que provenían de las grandes empresas noticiosas de los Estados Unidos como la United Press International y la Associated Press. Aunque por el transporte aéreo o marítimo las demoras eran inevitables, se podía recibir las noticias por correo aéreo, barco o radio.

Sin embargo cabe mencionar que esta Segunda Guerra Mundial sí afectó en el aprovisionamiento de la materia prima, pues todo el

esfuerzo del hemisferio estaba dedicado a la guerra.

"Yo recuerdo haber escuchado las angustias que se pasaban por la escasez de gasolina y llantas porque el caucho era algo estratégico, todo venía de los EEUU y Canadá y lo que producían lo enviaban a los países en guerra. La debilidad es que dependemos mucho de las importaciones. Lo que se hizo fue adaptarse y sacar menos páginas, hacer un periódico más fino." (Carlos Pérez Perasso, Director, Entrevista Mayo/1998)

Los primeros Pérez en ocupar cargos en la empresa fueron Ismael Pérez Pazmiño, el fundador; luego sus 9 hijos, los Pérez Castro, de los cuales Sucre se incorporó primero, después Francisco, y luego Buchner.

Franklin también ingresó, y más que trabajador de planta, fue columnista. Vivía en Santa Elena desde donde enviaba noticias. Escribió para el periódico hasta aproximadamente los años 70. Efraín lo hizo hasta fines de los 80 o principios de los 90, y aunque en general todos los varones tuvieron cargos directivos, él no tuvo a cargo ninguna gerencia. También colaboró con el periódico un cuñado de los Pérez Castro, Atilio Descalzi Mendoza, haciendo crónicas del campo. (Francisco Pérez Febres-Cordero, Entrevista, Enero/1998)

Las hijas de Ismael: Euvenia, María Elena y Rosa Herlinda, trabajaron como cronistas sociales hasta que se casaron. Euvenia, a quien le gustaba mucho escribir, se fue a vivir a Costa Rica; María Elena luego se fue a vivir a Canadá con su esposo. También trabajó la señora Blanca Ruilova Pérez, prima de Francisco Pérez Castro, a quien se le confió la caja. (Francisco Pérez Febres-Cordero, Entrevista, Enero/1998)

"Los que llegaron a tener cargos gerenciales en la empresa fueron todos los varones y una de las hijas que fue columnista social no si fue Euvenia o María Elena". (Francisco Pérez Febres-Cordero, Entrevista, Enero/1998)

Sería a fines de los 40 que el Ecuador vuelve a tener un auge económico fruto de la exportación: el cultivo del banano, que auspiciado por el Presidente Galo Plaza (1948-52) y su Ministro de Agricultura Clemente Yerovi (quien fuera Presidente en 1966), tuvo un desarrollo sostenido durante 21 años, de 1948 a 1968. (Spurrier, 1996)

Cabe mencionar que en esta década el Diario también es testigo

de la Invasión Peruana en 1941, manteniendo informados a los ecuatorianos de todo los acontecimientos.

Alrededor de los años 50 se compró una máquina para transferir las fotos de Quito a Guayaquil. Se importaba materia prima como el papel, plomo, tintas y material fotográfico, además de los repuestos para las rotativas y talleres, de los cuales no había producción local.

Para los años 60 El Universo estaba formado por tres grandes secciones: **Producción, Administración y Talleres**, dentro de las cuales fue creciendo el área de Redacción. Después al poner en práctica las ideas del fundador de hacer un periódico nacional, se creó la Crónica de Quito, y la corresponsalia de provincias. Conforme pasó el tiempo se amplió la sección deportiva, que en los años 50 hizo que el periódico se hiciera más buscado por las masas. También se creó la sección comercial conforme aumentaban las necesidades. Para la diagramación del periódico se adoptó la forma de medición centímetros/columna. (Francisco Pérez Febres-Cordero, Entrevista, Enero/1998).

En este período surge el télex, nuevo medio de comunicación que agiliza la recepción de noticias; también se utiliza el telegrama. Las noticias internacionales llegaban a través de la radio por medio de un teletipo que captaba las noticias de Nueva York, que era prácticamente el único sitio de donde venían las informaciones, y por medio de la radio. Después vinieron la radiofoto y el color.

EL UNIVERSO fue el primero en la técnica de las radiofotos y el primero en aplicarles el color.

Desde el año 1948 y con los primeros albores de la aviación comercial ecuatoriana, El Universo comenzó a utilizar los servicios de avionetas para llegar a algunos lugares del Litoral; contrató los servicios de la compañía ANDA (Aerovías Nacionales del Agro), y desde el 1 de Julio de 1950 inició sus operaciones con la Compañía CEDTA. Así el periódico se distribuyó diariamente, inclusive domingos y días festivos en las cinco provincias del Litoral. Resulta interesante que en la provincia de Los Ríos se hizo una distribución del diario arrojándolo desde avionetas que llegó a cubrir a más de 45 poblaciones riosenses. Esmeraldas, Portoviejo, Manta, Bahía, Chone, Calceta, Jipijapa, Paján, Machala, Santa Rosa, Zaruma

fueron servidas ininterrumpidamente durante 20 con este sistema. (Pérez, 1996)

En el plano familiar, la salud de Ismael Perez Pazmiño se fue deteriorando y tuvo que viajar al exterior por tratamientos médicos en repetidas ocasiones . Fallece de una dolencia del corazón en 1944.

Tras su muerte, toma posiciones en la empresa la segunda generación de la familia Pérez conformada por: Ismael Pérez Castro, quien sube al cargo de Director-Gerente; Sucre Pérez Castro quien consolida su función en la Administración del periódico, y todo lo relacionado con ventas y compras; Francisco, que era Gerente de Redacción, pasa a ser ViceDirector y sigue estando a cargo de la sección editorial, noticiosa, corresponsalias y la supervisión de las noticias extranjeras de cable.

En 1957 Carlos Pérez Perasso regresa con estudios de Periodismo y Administración de Negocios, realizados en la Universidad de Siracusa, Nueva York, y pasa a trabajar en una oficina al lado de su padre, Ismael Pérez Castro, como Asistente de la Dirección.

En este mismo año Carlos Pérez Perasso define el slogan de: *"EL MAYOR DIARIO NACIONAL"*.

"Antes debajo del título del periódico que dice DIARIO EL UNIVERSO, existían dos líneas que explicaban por qué era el mejor y eran de la época de mi papá y mi abuelo. Al empezar a trabajar aquí me dí cuenta de que eso no lo leía nadie, le quité el cuadro y lo dejé con EL MAYOR DIARIO NACIONAL".(Carlos Pérez Perasso, Director, Entrevista Mayo/1998)

Las líneas a las que se refiere eran, en la década de los 40:

"El más grande diario del país y el de mayor prestigio por su seriedad, porque sus noticias nacionales y extranjeras son las más amplias e importantes, por la calidad de sus escritos, por su moderna organización, y porque su circulación y máquinas son las mejores en el Ecuador". (Diario EL UNIVERSO Primera Plana, 1940)

En la década de los 50 fueron modificadas y decían:

"El mayor Diario Nacional por su seriedad, prestigio y amplio noticierismo, por la calidad de sus escritores y moderna organización, su circulación y máquinas son las mejores del

país". (Diario EL UNIVERSO Primera Plana, 1950)

En 1959 Francisco Pérez Febres-Cordero llega de los Estados Unidos, graduado de periodista y es nombrado Asistente de la Dirección, al igual que su primo Carlos cuando recién llegó.

En 1959 nace la idea de realizar el Concurso Nacional de Poesía Ismael Pérez Pazmiño, que continuó realizándose anualmente y que es señalado por la opinión pública como el máximo que auspicia la renovación, la actividad y la difusión de la poesía ecuatoriana, o la escrita por extranjeros residentes en nuestro país. El fallecido escritor y poeta Alfredo Rivas Castillo y Francisco Pérez Febres-Cordero, quien había sido desde entonces Coordinador del Concurso, fueron los mentalizadores de esta idea. (Pérez, 1971)

Los años 60

En 1959, la revolución en Cuba derrocó al dictador Fulgencio Batista. La ruptura se dio con Estados Unidos y se alió con Rusia que le garantizaba suministros, intercambio comercial y armas. La experiencia más dura fue la Guerra de Vietnam. Las democracias latinoamericanas se mostraron en toda su debilidad. Fueron los años de los golpes de estado, de las juntas militares. Con el apoyo de Washington, temeroso de la "experiencia cubana", los militares salieron de sus cuarteles para defender la democracia. (Hernández, 1996)

A fines de los 60 se descubre petróleo en la Amazonía, y se da el más acelerado proceso de transformación que ha tenido el país: la producción petrolera significa un ingreso de divisas sin precedentes al Ecuador. A diferencia del cacao y del banano, se trata de un producto propiedad del Estado que genera importantes rentas al Fisco. La renta petrolera fluye a los pocos meses de la instauración de un régimen militar, tan importante para la historia económica del país como el régimen juliano de 1925. (Spurrier, 1996)

Un hecho que cabe recordar en la historia del Diario es su clausura en 1966, durante la dictadura de Ramón Castro Jijón. Fue en un período de agitación civil-militar en que los militares se tomaron las instalaciones para revisar el contenido de las noticias que se iban a publicar al otro día. Finalmente los ánimos se

calmaron y continuó circulando al día siguiente. (Carlos Pérez Perasso, Director, Entrevista Mayo/1998)

El auge del petróleo propició la construcción de las carreteras en el gobierno de Otto Arosemena Gómez, lo que mejoró enormemente la distribución del periódico que desde siempre se realizó a las demás provincias, sobre todo de la costa. (Ricardo Pólit, Gerente de Redacción, Entrevista Mayo/1998)

En el plano administrativo, en busca de la armonía en las relaciones entre trabajadores y patronos, se fundó el 6 de agosto de 1962 el Comité de Empresa de los trabajadores de Diario EL UNIVERSO. Como beneficios y derechos alcanzados por los trabajadores se tienen: la adquisición del subsidio escolar, el transporte para los trabajadores, la suscripción del Contrato Colectivo de Trabajo, comisariato de víveres, atención médica, servicio de medicinas, etc. Fueron tan buenas las relaciones entre la empresa y el comité que el Sr. Carlos Pérez Perasso llegó a ser su Secretario General. (Ricardo Pólit, Gerente de Redacción, Entrevista Mayo/1998)

En lo familiar, en 1961 regresa Sucre Pérez Baquerizo de los Estados Unidos luego de cursar una especialización en la Universidad de Siracusa, e ingresa a la Administración a ser el Asistente de Jorge García Cornejo, Administrador en aquel entonces.

Poco después de haber ingresado al periódico, en vista de sus inclinaciones literarias, Francisco Pérez Febres-Cordero, es designado Director de la Revista Dominical, que en aquella época se llamó Suplemento Dominical; asiste a un curso en la Sociedad Interamericana de Prensa sobre suplementos dominicales y a su regreso propone cambiar el nombre de Suplemento Dominical a Revista Dominical, y queda encargado de esa sección. Es además el Asistente de la Dirección. (Francisco Pérez Febres-Cordero, Entrevista, Enero/1998)

En esa época habían 500 acciones siendo los accionistas : Ismael (46% de las acciones), Sucre (46% de las acciones), Francisco (6 y pico % de las acciones), y un (0.5% de las acciones) para las hermanas Rosa Herlinda de Descalzi y la Sra. Graciela de Leví. (Francisco Pérez Febres-Cordero, Entrevista, Enero/1998)

El 24 de febrero de 1967 muere Ismael Pérez Castro, el Primer Director Gerente.

Una Nueva Rotativa

La Rotativa Goss Mark II empieza a funcionar en Abril de 1969, llegando a una circulación de 95.000 ejemplares para ser leídos por 425.000 personas. Con seis unidades de 16 páginas cada una, con una total capacidad de 96 páginas y una velocidad de 70.000 ejemplares por hora. Tenía la gran ventaja de que era automático el empate del fin de una bobina de papel con el inicio de una nueva y no habían pérdidas por el paro de la máquina. Además estaba capacitada para imprimir fotos a cuatro colores. (Pérez, 1996)

Las Agencias de Noticias Internacionales

Se trabajaba tradicionalmente con la AP (Associated Press), luego la UP (United Press), que se transformó en UPI (United Press International). Posteriormente, con la intención de una mejor cobertura internacional se adquirió el servicio a EFE de origen español, y después vino la AFP de Francia. Cuando la AP dejó de salir, hubo que quedarse momentáneamente con la UPI. Cuando Carlos y Francisco regresaron de los Estados Unidos ya graduados, vieron la gran necesidad de darle más deporte al lector, aumentaron las noticias deportivas de una a tres páginas, y creció la sección deportiva de una o dos personas a siete. Al ser necesario cubrir la noticias de los deportes internacionales acudieron a la agencia EFE.

Otras agencias que también han ofrecido sus servicios son la AFP, que es fuerte en variedades y moda; también se ha usado REUTERS, de origen Inglés. (Francisco Pérez Febres-Cordero, Entrevista Diciembre/1997)

LOS 50 AÑOS DE FUNDACION

La economía crece drásticamente entre 1972 y 1981, arrastrada por el mayor consumo estatal. Es el período en que Quito se convierte en una ciudad moderna. Se construyen la refinería de Esmeraldas y la central hidroeléctrica de Paute. Ocurre en el país un crecimiento industrial mediante la sustitución de importaciones. (Spurrier, 1996)

El flamante régimen democrático, con Jaime Roldós en la presidencia y el CFP liderando la mayoría legislativa, busca elevar el poder adquisitivo de la población, se duplican los salarios, y se reduce la jornada laboral a 40 horas. Es el período de más acelerado crecimiento económico en la historia ecuatoriana. (Spurrier, 1996)

En el año 1971 el Diario, que ya ha recorrido medio siglo de vida institucional, se adhiere a la Carta de Mar del Plata, en Abril de 1971, suscrita como proclamación de los principios fundamentales de la Prensa, en el Primer Congreso Latinoamericano de Periodistas realizado en esta ciudad. (Pérez, 1971)

El 17 de septiembre de 1971 el Periódico fue blanco de un atentado dinamitero. Ocurrió estando en la dictadura el Sr. Poveda Burbano, y en el ejército el Sr. Durán Arcentales, fue una época en la que ocurrieron noticias nefastas para el país y que propiciaban un ambiente de agitación. Como el periódico estaba informando de eso de manera imparcial y con su propio criterio, se podría decir que fue amedentrado por motivos políticos. (Carlos Pérez Perasso, Director, Entrevista Mayo/1998)

Tercera Generación

El cuadro de directivos estaba compuesto por: Francisco Pérez Castro, Director; Sucre Pérez Castro, Director Gerente; Efraín Pérez Castro, Columnista. Y los hijos de cada uno: Francisco Pérez Febres-Cordero, Asistente de la Dirección; Sucre Pérez Baquerizo, Subgerente; y Carlos Pérez Perasso, ViceDirector.

Constitución Administrativa

En el Diario existían tres grandes áreas: Redacción, Administración y Talleres. Y estas a su vez estaban conformadas de pequeños departamentos con sus respectivos cargos administrativos, los cuales se clasificaban de la siguiente manera:

Personal de Redacción: Jefe de Redactores, Secretario de Dirección, Traductor, Jefe de Información, Cronista, Cronista Especial, Cronista Deportivo, Titulero, Secretaria, Archivo de Clisés, Control de Matrices y Microfilm, Secretaria Recepcionista, Mecnógrafa de Máquina Autoperf, Corrector y Cronista de Cultos, Correctora-Controladora, y Correctores.

Personal de Administración: Administrador General, Jefe de Circulación, Administrador, Secretario, Cajera, Ayudante de Contabilidad, Agente Cobrador, Auxiliares de Oficina de Administración, Recepcionistas de Avisos, Mensajeros, Chofer, Conserje, y Cobrador de Agencias.

Personal de Talleres de Linotipos: Tipógrafo, Linotipista, Linotipos Automática, Regente Nocturno, Regente de Avisos, Jefe de Rotativas, Ayudante de Máquinas, Jefe de Mecánica, Jefe de Talleres, Jefe de Bodegas, Ayudante de Correos, Correos y Transporte, Armador, Jefe de Armada, Matrizador, Guardián, Conserje, y Ayudante de Rotativas

Departamento de Fotgrabados: Fotgrabador, Fotomecánico, Fotografía, Telecomunicaciones U.P.I., Teletipos, y Choferes.

Personal de Mantenimiento: Jefe de Máquinas de Rotativas, Máquinas de Rotativas, Radio-Técnico, Departamento de Fotgrabados, y Mensajeros y Conserjes

Para entonces el Diario tiene oficinas en: Quito, Cuenca, Portoviejo, Loja, Machala, y Esmeraldas.

Las Bodas de Oro

Las efemérides de los 50 años se celebraron con diversas actividades. En el discurso de conmemoración al cumplir las

Bodas de Oro de su fundación se saluda a los colegas de ese tiempo como son: El Telégrafo (Guayaquil), El Comercio (Quito), Últimas Noticias (vespertino de Quito), El Tiempo (matutino de Quito), La Prensa (Guayaquil), La Razón (Guayaquil), El Mercurio (Cuenca), El Tiempo (Cuenca), El Eco del Azuay (Cuenca), La Opinión del Sur (Loja), La Verdad (Loja), La Frontera (Loja), El Nacional (Machala), El País (Machala), El Mercurio (Manta), La Tarde (Manta), La Provincia (Portoviejo), Diario Manabita (Portoviejo), El Heraldito (Ambato), Avance (Ambato), La Frontera (Tulcán), La Verdad (Ibarra), El Cosmopolita (Esmeraldas), El Espectador (Esmeraldas), El País (Riobamba), El Cóndor (Riobamba). (Pérez, 1971)

Como conmemoración de las Bodas de Oro del Diario se publicó el *Libro de Oro*. Fue su mentalizador Ismael Pérez Castro, apoyado por los tres Pérez Castro y sus tres hijos; entonces se le encomendó a Francisco Pérez Castro la tarea de recopilar toda la información, contando con otros colaboradores, entre ellos Ignacio Carvallo Castillo. (Francisco Pérez Febres-Cordero, Entrevista, Enero 1998)

Asesoría

El 1 de Octubre de 1979 se incorpora como asesor de la empresa el periodista colombiano Carlos Villar-Borda, testigo y gestor de los grandes cambios tecnológicos que vendrían más adelante, en lo que hoy es el área de Producción. Su sabiduría y consejos fueron de gran valor para la empresa, la que manifiesta su gratitud en una de las placas de agradecimiento ubicadas en la planta sur.

“Él trabajaba para la United Press de Bogotá y de alguna manera nos pusimos en contacto y vino para acá. Ha estado involucrado con los grandes cambios que ha tenido el Diario, sobre todo en la construcción del edificio, la compra de la rotativa. Ha sido muy activo y más ha participado en el área de Producción” (Carlos Pérez Perasso, Director, Entrevista Mayo 1998)

LA EXPANSIÓN

Para América Latina la década de los ochenta fue la llamada "*década perdida*". Como una pesadilla se juntaron el desempleo, insalubridad, hacinamiento en las ciudades, violencia urbana, narcotráfico y contaminación ambiental. Pero también fue la década en que los grandes movimientos guerrilleros dieron sus últimos golpes y se prepararon para firmar la paz.

Así como el petróleo y la deuda externa se combinaron para darle al país una década de bonanza, de 1972 a 1981, la caída del precio del petróleo, y la imposibilidad de servir a la deuda externa, trajeron década y media de privaciones y de estancamiento. Fueron 15 años en que el país tuvo que luchar con su más serio período de inflación, tanto por la devaluación que sufrió el país al caer el valor de sus exportaciones petroleras, como por el mal financiamiento del gasto público, al no poder adecuarse el Estado a sus menores ingresos. (Spurrier, 1996).

Entre los años 1982 y 1983 el Ecuador atraviesa por la guerra de Paquisha con el Perú, y El Universo una vez más cumple con su labor informativa proporcionándole al Ecuador las más importantes noticias al cubrir todos los acontecimientos con la tecnología que tiene a su alcance en este tiempo.

Los años 80 se caracteriza por ser una década de importantes cambios tecnológicos para el periódico porque se sale del caliente, llamada así porque se trabajaba con los lingotes de plomo que se derretían para el proceso de impresión del periódico, y se cambia al frío en donde interviene la computadora. Se acaban el linotipo, los grabados, los clisés, y la tipografía.

La incidencia de los cambios tecnológicos no ha sido drástica para el recurso humano; usualmente se reentrenado y/o reubicado a los trabajadores. Un impacto interesante del cambio antes mencionado se dió en la forma de pago, antes se les pagaba a destajo y pasaron a tener un sueldo fijo. A algunos les resultó favorecedor porque habían estado ganando menos. (Ricardo Pólit, Gerente de Redacción, Entrevista Mayo/1998)

Al respecto habría que indicar que el número de empleados ha sido más bien el reflejo del crecimiento de la empresa, ya que ahora se tienen más departamentos y por consiguiente una gran variedad de profesionales en varias ramas. (Carlos Pérez Perasso, Director, Entrevista Mayo/1998)

Las Agencias de Publicidad

Anteriormente por los años 70 no habían agencias de publicidad en Guayaquil, y los anuncios eran enviados directamente por el dueño de la empresa al periódico; en los 80 aparecen las agencias que representan a las grandes empresas y las asesoran para que vendan mejor su imagen. Desde el punto de vista del periódico, los anuncios, vía agencias de publicidad, constituyen el mayor ingreso económico. (Jaime Días Marmolejo, Entrevista).

El Sistema de Distribución

Los clientes del Diario pueden clasificarse como los agentes, que venden el periódico en provincias; los puntos de venta, que venden el periódico en la ciudad; los voceadores que a su vez pueden tener su grupo de canillitas a quienes les reparten el periódico para que lo vendan, los voceadores no se acercan directamente a pagar, sino que le entregan el dinero al distribuidor; el distribuidor se acerca a ventanilla para cancelar los ejemplares de los voceadores; y los canillitas son quienes tienen el contacto directo con el cliente porque son los que están en la calle vendiendo el periódico..

En 1981 había personas que compraban los ejemplares en las ventanillas del edificio del centro, iban en lancha hasta Durán, luego tomaban el ferrocarril y se iban a las provincias del interior a venderlos como negocio propio al por mayor. También había personas de Manabí que compraban diariamente el periódico y viajaban en transporte terrestre, repartiendo el diario por los distintos pueblos de la Costa como Pedro Carbo, Jipijapa, Pedro Pablo Gomez, Machalilla, etc. Otras personas viajaba de Guayaquil, al Triunfo, Bucay, Pallatanga y avanzaban hasta más arriba. (Walter Acuña, Entrevista, Diciembre/1997)

Por el año 1983 aproximadamente ya existía una oficina en Quito que se encargaba de la recepción de avisos y que funcionaba con

el área de redacción; al suprimirse los agentes de Quito esta oficina se encargó también de la venta de ejemplares, esto fue por el año de 1994 y es la Agencia Quito.

Para 1987 se abre la primera agencia llamada la Garzota, ubicada en el centro comercial del mismo nombre, luego se traslada a un local propio en el centro comercial Plaza mayor, pero tiene problemas con el estacionamiento para clientes y horario de apertura. Luego se compra un terreno en la Alborada, Novena Etapa a fines de 1992 que da óptimos resultados. Se ve la necesidad de abrir otra sucursal y se abre en 1995 la Agencia Portete.

En 1996 se abre la agencia en Urdesa,
"Primero quisimos poner venta de ejemplares, pero como la venta en este sector está encaminada por 4 o 5 personas que lo hacían bien, decidimos no efectuar venta de ejemplares, sólo de avisos".
(Walter Acuña, Jefe de Circulación, Entrevista Abril/1998).

La última agencia en abrirse es la de Salinas en el año 1997.

Cabe resaltar que el sistema de distribución de EL UNIVERSO ha llegado a mejorarse a través del tiempo y en la actualidad constituye una gran fortaleza y es el que le permite la cobertura nacional..

Creación y Compañías Filiales y Comisariato

Durante esta década también se crean las siguientes empresas: Carmot, Equipasa, Unioro, Laucat, y Selvor.

Equipasa se creó para proveerle al Diario personal de seguridad, custodios, operadores de consola, supervisores de seguridad, etc.

Ganal se creó para proporcionar servicios de contratación que no son actividades inherentes a las del Diario como la contratación de choferes, jardineros, arrendamiento de oficinas, etc.

Unioro es una empresa que se dedica a la impresión, objetivo que aún no se ha podido concretar, porque uno de los grandes proyectos es el de tener una empresa gráfica de tipo comercial, pues los formularios preimpresos que se utilizan son hechos en imprentas, implicando un costo bastante alto. Además los suplementos que se venden bien se pueden convertir en revistas, y los puede producir el mismo Diario.

Otras empresas pequeñas pertenecientes a El Universo son: Carmot, que contrata estudios de mercado de diferente índole y asesoría; y Medios Alternativos o LAUCATS, que se encarga de la venta de publicidad por sectores.

“Las Filiales son principalmente empresas de servicios porque como había ya una gama muy diversa de valores humanos, se tenían también obreros, jardineros, choferes, conserjes, etc. entonces se trató de clasificarlos administrativamente en pequeñas empresas de servicios. Y en un principio también había la idea de que las empresas no debían de ser tan grandes”.
(Carlos Pérez Perasso, Director, Entrevista Mayo/1998)

Cabe indicar que en esta época empiezan las auditorías de estados financieros y de índole tributaria por parte de los auditores externos Deloitte & Touche.

El 27 de abril de 1989 se crea el nuevo comisariato. En los años 50 existió un comisariato pequeño con artículos de primera necesidad pero se suspendió. Aún así Ismael Pérez Castro continuó pendiente de comprar reservas en épocas difíciles para que los empleados no pasaran necesidades. Posteriormente se ponen en práctica las tarjetas de crédito, que lamentablemente fueron suspendidas porque los empleados las vendían.

El comisariato actual tiene un surtido de productos importados y nacionales de primera necesidad, los proveedores negocian con El Universo a precios de comisariato grande. El beneficio a los empleados está en que el Diario absorbe todos los gastos de empaque y transporte, no se recarga nada y es a precio de costo.
(Sra. Julia de Mateo, Jefe de Suministros, Entrevista Mayo/1998).

La Tercera Generación

El entendimiento no escrito que hubo a fines de los 80 era de que solamente un hijo de cada uno los Pérez Catro podía trabajar en el periódico y en áreas limitadas por su educación o por designación. Entonces Carlos y Francisco se dedicaron al área de Redacción, ya que son periodistas de profesión y vocación; y Sucre se dedicó al área de Administración, ya que su padre lo educó para ser Administrador del periódico.

El 1 de Julio de 1984 se integra María Teresa Pérez Barriga, hija

de Carlos Pérez Perasso, como Jefa de Redacción. Es la primera integrante de la cuarta generación que se incorpora a la empresa. Al morir el Administrador Jorge García Cornejo, Sucre Pérez Baquerizo pasa a ser el Administrador, luego, en 1987, se integra su hijo Sucre Pérez McCollum como su asistente.

En el año 1989 muere Francisco Pérez Castro, y sube como Vicedirector Francisco Febres-Cordero y lo nombran presidente del Directorio.

A mediados del año 89 Carlos Pérez Perasso y Francisco Pérez Febres-Cordero reflexionan acerca del estatuto de la empresa, el organigrama y la la función de la empresa en sí; al encontrarle muchas debilidades, deciden reestructurar el estatuto. (Francisco Pérez Febres-Cordero, Entrevista, Enero/1998)

Antes las tres secciones que existían del Diario: Redacción, Administración, y Talleres, tenían que ser asumidas por educación y por herencia, por los descendientes directos. Carlos hace elaborar los nuevos estatutos por expertos, Francisco los revisa y muestra su consentimiento. Sucre, por su parte no está de acuerdo con los estatutos propuestos.

Sobre el particular, Francisco Pérez comenta que en realidad no había cambios de fondo, sino de forma, porque lo que se hacía era establecer claramente las áreas de competencia de cada uno, no interferir sino consultar.

Entonces el Sr. Pérez Baquerizo no acepta el estatuto y se convoca una Junta General de Accionistas. Como las acciones de Carlos y Francisco sumadas a las acciones de las otras personas involucradas hacen mayoría, se aprueba el estatuto. Sucre no acepta y decide separarse del periódico En dos meses Sucre Pérez Baquerizo pone a la venta su paquete accionario que es comprado por Carlos y Francisco, quedando reafirmado el nuevo reglamento.

En este período se retira Sucre Pérez Castro por su edad y salud.

LOS GRANDES CAMBIOS

Grandes bloques comerciales se pusieron al orden del día, como la Unión Europea, el tratado de Libre Comercio, Mercosur etc. La educación y la comunicación son valoradas como decisivas para el cambio social y económico. El conocimiento es el nuevo valor estratégico.

Los noventa han tenido tres guerras de dimensión internacional y múltiples focos de conflicto. La del Golfo en 1991, la de Bosnia-Herzegovina que finaliza en 1996 y la de Chechenia. Conflictos como los de los judíos y palestinos, las dos Coreas, de nuevo el Golfo Pérsico, y las guerras de las drogas. (Hernández, 1996)

En el Ecuador, en 1995, estalla la guerra del Cenepa con el Perú, y EL UNIVERSO cubre las más importantes noticias contando con un mayor número de corresponsales, y nueva tecnología para cubrir también las negociaciones.

Los Efectos de las Guerras

Como se mencionó anteriormente, si bien la Segunda Guerra Mundial afectó el aprovisionamiento de la materia prima, no así ocurrió con las Guerras con el Perú en 1941, 1985 y 1995, debido a que el Diario se aprovisionaba con anticipación de la materia prima con existencias en inventarios hasta de 6 meses. (Ricardo Pólilt, Gerente de Redacción, Entrevista Mayo/1998)

"Para la guerra del golfo nos aprovisionamos hasta para 9 meses, compramos papel como nunca, y la guerra sólo duró 15 días".
(Carlos Pérez Perasso, Director, Entrevista Mayo/1998)

Aspectos Administrativos

El Director de El Universo, Sr. Carlos Pérez Perasso, define la misión de la empresa alrededor del año 1994 aproximadamente: *"El primordial servicio que puede ofrecer un periódico es publicar noticias veraces y oportunas para que los lectores puedan tomar decisiones inteligentes. Nuestra misión es informar de lo sucedido en las últimas 24 horas en la ciudad, el país y el*

mundo en forma clara, objetiva y honesta, en un producto convenientemente presentado, bien impreso y que llegue a todos los rincones de la patria oportunamente".

En lo organizacional, se nombra Gerente General a Leonardo Terán, se elimina la cuestión de que sólo un hijo de cada uno puede entrar al periódico por considerar que es más por capacidad que por apellido que se debe trabajar. Además el siguiente director sería elegido por consenso y por méritos (Francisco Pérez Febres-Cordero. Entrevista, Enero/1998)

La razón principal para que alguien que no sea Pérez administre la Gerencia General fue porque esta área no despertó interés en ninguno de los Pérez que están actualmente y no hubo la suficiente actitud para asumirla. (Carlos Pérez Peraso, Director, Entrevista Mayo/1998)

Hasta 1990 los directorios siempre estuvieron conformados por todos los Pérez, y en ciertos casos se llamó al contador, señor César García.

Las decisiones importantes (compra de nuevos equipos, decisiones administrativas, sobre noticias, sobre el periódico, etc.) siempre fueron tomadas en consenso, no por mayoría. Lo usual en estos casos, era reunir al Directorio en la Junta de Directores del Diario.

La Junta del Directorio de la Sociedad Anónima se constituía una vez al año con los accionistas. En general, la ocasión servía para decidir si se iban a repartir o reinvertir todas las utilidades, o quiénes iban a ser los nuevos miembros del Directorio.

A partir de los años 90 se crea con el nuevo estatuto del periódico un Consejo Administrativo formado por miembros de la familia, accionistas, y miembros externos, en calidad de asesores. Los asesores son los señores: Miguel Pérez Quintero, Marco Pino y Rocío Bohórquez. Los temas que se tratan son referentes a la circulación, inversiones, la compra de maquinaria, etc. Los consejeros tienen experiencia administrativa en todo tipo de empresas.

Otras personas que también son consideradas asesoras son, en el área de Producción, el periodista colombiano Carlos Villar-Borda mencionado anteriormente; y el Sr. Ricardo Pólit, Gerente de Redacción; en el área administrativa el CPA. Antenor Iturralde,

Contralor. (Carlos Pérez Perasso, Director, Entrevista Mayo/1998)

La Junta General de Accionistas queda conformada por Carlos Pérez Perasso, Francisco Pérez Febres-Cordero, además de las Sras. Graciela de Leví y Rosa Herlinda de Descalzi. (Francisco Pérez Febres-Cordero. Entrevista, Enero/1998)

En el aspecto de la administración del personal cabe mencionar personal cabe mencionar que hasta ahora los empleados siempre se han clasificado en: *obreros*, cuyos honorarios se han pagado en forma semanal, e incluso antes (años 60) se les pagaban anticipos diarios y al final de la semana se les pagaba lo que quedaba; y los *empleados* a los que se les paga en forma mensual con un anticipo de quincena.

La Cuarta Generación

Además de María Teresa Pérez Barriga quien ya estaba trabajando para la empresa desde 1984, para la década de los 90 se incorporan:: Jaime Pérez Azúa, hijo de Francisco Pérez Febres-Cordero, como Gerente de Producción, el 1 de julio de 1990; César Pérez Barriga, hijo de Carlos Pérez Perasso, como Gerente de Comercialización, el 9 de Marzo de 1992; el 2 de Septiembre de 1992 se incorpora su hermano, Carlos Pérez Barriga como Jefe del Departamento de Arte; y el 16 de julio de 1995 al regresar de sus estudios en los Estados Unidos se incorpora su hermano Nicolás Pérez Lapentti.

Con estos ingresos a la empresa se completa la cuarta generación de los descendientes de Ismael Pérez Pazmiño en la dirección de la misma.

Cada año, Carlos, Francisco, o sus hijos acuden a las reuniones de la Socieda Interamericana de Prensa para actualizarse en tecnología y las nuevas tendencias periodísticas.

Reestructuración de Procesos

En los 90 se produce un gran cambio y es la reestructuración de los departamentos y los procedimientos, tarea mentalizada por los Directores del Diario en busca de una estructura que soporte que vaya de acuerdo a los grandes cambios que vendrían más adelante.

Esta tarea fue encomendada al Gerente General Sr. Leonardo Terán, quien a su vez la realizó con el Ing. Eduardo Intriago, recién llegado Gerente Financiero.

Se reestructuró la empresa en relación a los manuales de funciones, las políticas de la empresa, y la descripción de los cargos por la afinidad de estudios.

Anteriormente la Administración la ejercía el Sr. César García, que era el Contador y una especie de gran administrador a cargo de Contabilidad, Publicidad, Circulación y Personal.

El Dr. Sucre Pérez Baquerizo estaba a cargo de venta de ejemplares, venta de publicidad; a esta área se la llamaba "el balcón" porque estaba ubicada en la planta baja del local ubicado en Escobedo y 9 de Octubre y había un balcón enorme donde catorce empleadas atendían a los clientes. En la parte interior y en el sector del balcón, al fondo, estaba la oficina del Dr. Baquerizo, Contabilidad estaba en el entresuelo, había un altillo en donde estaba Contabilidad, Personal y Facturación. (Ing. Eduardo Intriago, Entrevista, Diciembre/1997)

En la Administración trabajaban auxiliares de Contabilidad, pero cada auxiliar se dedicaba a diversas actividades que no necesariamente estaban relacionadas al cargo. Era un gran salón con una serie de escritorios donde todos se llamaban Auxiliares de Contabilidad. (Ing. Eduardo Intriago, Entrevista, Diciembre/1997)

"Comencé a entrevistar a las personas antes de presentar un bosquejo de cómo es un área administrativa, cómo es un área financiera y empecé a reestructurar las áreas que me correspondía directamente como son Tesorería, Créditos y Cobranzas". (Ing. Eduardo Intriago, Gerente Financiero, Entrevista).

Por los años 90 se crearon los departamentos de Créditos y Cobranzas, Tesorería, y sobre la marcha se crearon otros como: Importaciones, Personal, Compras Locales, Servicios Generales, etc.. El rediseño de los procesos permitió implementar controles que antes no habían y que proporcionaron eficiencia y versatilidad en la información con una considerable reducción de costos, sobre todo en el área de Créditos y Cobranzas, Tesorería y Cajas. En el área de Personal, las políticas fueron escritas en manuales de

procedimientos y de funciones. También se implementó el registro de las marcaciones de los empleados usando el reloj electrónico, antes debían marcar tarjeta.

Aspecto Financiero

La estrategia financiera que siguió la empresa debido a la situación de recesión en que se encontraba el país entre los años 1995 a 1997, fue la de mantenerse, tomando como medidas la reducción de personal, no hacer inversiones, y mantener la producción. (Ing. Eduardo Intriago, Gerente Financiero, Entrevista Enero/1997)

También ha existido la tendencia a optimizar gastos, costos, energía, e inversiones, es decir, una restricción de recursos hacia adentro de la empresa. Estas medidas han dado la tranquilidad de mantenerse en los años 97-98, en comparación con el crecimiento que se tuvo a nivel de los años 91-94. (Ing. Eduardo Intriago, Gerente Financiero, Entrevista Enero/1997)

Cabe señalar un gran cambio en la vida de Diario El Universo, que es la apertura de la empresa al mundo del mercado financiero. Empezando a emitir obligaciones en la Bolsa de Valores, la primera es de 1.500 millones de sucres en enero 28 del año 1992, la segunda es de 5.000 millones de sucres el 3 de enero de 1995, la tercera es de 8.000 millones de sucres en abril 9 de 1997, y la cuarta es de 8.000 millones de sucres el 28 de julio de 1997.

La razón fundamental que motivó a la empresa a emitir obligaciones, según su Director Carlos Pérez Perasso, es porque constituyen un préstamo a bajo costo, además de que los compradores tienen ventajas fiscales. Manifiesta que las obligaciones tienen un valor intrínseco, son representadas por un nombre que vale mucho dinero, y no se está cobrando sino que se está cosechando ese esfuerzo y prestigio.

"La imagen del periódico se convierte en dinero en efectivo. Cuando hemos anunciado que se van a vender acciones, generalmente se venden antes de que salga el primer aviso, simplemente se cumple con la formalidad de que se anuncie la noticia". (Carlos Pérez Perasso, Director, Entrevista Mayo/1998)

Las inversiones realizadas en la década de los 90 fueron la construcción del edificio del sur (matriz) que se inició en el año 1990 y terminó en el año 1993, la mayoría de los fondos que se invirtieron en este edificio fueron recursos propios de la empresa, en algunas ocasiones hubo financiamiento con operaciones bancarias. EL UNIVERSO tiene relación con la mayoría de los bancos del país porque las cuentas corrientes sirven como medio de cobro de los agentes de provincias". (Ing. Eduardo Intriago, Gerente Financiero, Entrevista Enero/1997)

Otra inversión fue la compra de la Rotativa Offset, una parte con financiamiento propio y otra con financiamiento bancario. La última inversión fue la remodelación del edificio del Centro conocido como "El Templo", llamado así por su estilo de arquitectura.

En el área financiera los progresos tecnológicos como el servicio de Teleban permitieron que desde el escritorio de la gerencia financiera se puedan realizar operaciones bancarias como consultar los saldos en la cuentas. Aunque aún no se tiene el servicio de Internet en todo el Diario, se puede acceder a cualquier lugar de la red y obtener la información que se necesite para utilizarla en las labores del trabajo diarias.

A partir de los 90 se empieza a trabajar con la empresa de Romero & Asociados en lo que es la auditoría financiera e informática, los que presentan un esquema que sugiere un nuevo sistema de computación contable, para agilizar las operaciones de cierres y de control de ingresos de caja.

Distribución

En 1981 habían alrededor de 60 o 70 agentes de provincias, que a su vez tenían subagentes a los cuales les entregaban unas cuotas de periódicos para que vayan a distintas partes, y había una sola persona por provincia que se encargaba de distribuir a todos los demás pueblos de esa provincia; en la actualidad se tienen agentes con un distribuidor en cada uno de los cantones de cada provincia. En 1994 se suprimen los agentes que venden periódicos en Quito para poner una oficina de venta de ejemplares.

Actualmente se tiene 189 agentes. Además la venta de ejemplares

está dividida en 42 distribuidoras, estas al igual que los voceadores se pueden acercar y cancelar en cualquier sucursal. Las tres sucursales que existen son: Portete, Alborada y Centro que también son distribuidores, Urdesa solamente presta el servicio de venta de publicidad.

En estos momentos existen la primera edición y la última edición, la primera es la que será distribuida a las provincias. Empieza a imprimirse a las 22:30 y se termina a las 23:30 imprimiendo 55.000 ejemplares por hora con la rotativa OFFSET, y es lo que constituye el primer tiraje³. Luego se imprime la última edición empezando alrededor de las 24:00, dependiendo si hay que esperar noticias muy importantes de última hora, y se termina de imprimir en 2 horas, aproximadamente a las 02:00 de la madrugada, y es lo que constituye el segundo tiraje. (Walter Acuña, Jefe de Circulación, Entrevista Enero/1997)

Ha existido ocasiones en que se han bloqueado las vías por fenómenos naturales como El Niño, y el Diario ha optado enviar los ejemplares por los vuelos comerciales, cuando la interrupción de las vías ha sido muy prolongada, se ha alquilado avionetas particulares y se han seleccionado puntos estratégicos de entrega, sobre todo en provincias de la costa.

"Los Diarios de América Latina con los que se compara El Universo son: El Clarín (al cual visité recientemente) en Argentina y es el diario más vende en América Latina, y en Brazil existe el O'Globo que vende alrededor de los 490.000 ejemplares diarios,

El Universo vende un promedio de 158.000 ejemplares diarios con alrededor 11 millones de habitantes, entonces como conclusión, si en Argentina circulan con 520.000 ejemplares con 33 millones de habitantes, haciendo una relación con el tamaño del país, nosotros estamos casi igual en porcentajes, entonces estamos relativamente bien." (Walter Acuña, Jefe de Circulación, Entrevista Enero/1997).

Nuevos Productos

En 1992 EL UNIVERSO publicó sus primeros especiales, fruto de una investigación sobre las necesidades del mercado publicitario

³ Grupo de periódicos que se imprimen continuamente sin parar las máquinas.

y de miles de lectores. Los Especiales son conciliadores de los intereses del consumidor y del anunciante, ya que llenan la expectativa del lector por la calidad de su contenido; y porque buscan los medios idóneos para su estrategia de comunicación comercial. (Revista Pauta)

Hasta el año 1993 ya se habían publicado 12 Especiales como: Viajes, Regreso a Clases, Novias. Otra peculiaridad de los Especiales es que su diagramación difiere del estilo de presentación del diario, lo que hace verlos más novedosos y les da el carácter de verdaderas publicaciones extraordinarias. (Revista Pauta)

A partir de 1993 empezó la venta del Atlas del Ecuador, con la propuesta de un Sr. Quinteros que había hecho esto en otros países y le había dado resultados. Entonces Marcelo Marchán, Gerente de Proyectos en aquel entonces, se interesó en la propuesta y se lograron resultados exitosos no previstos porque se llegaron a vender 440.000 ejemplares. (Walter Acuña, Jefe de Circulación, Entrevista, Enero/1997)

"Podemos citar como anécdota que como resultado de este éxito no esperado, el Director Carlos Pérez les preguntó que si querían romper la máquina, porque la presa imprimía 40.000 ejemplares, y para producir 440.000 ejemplares tenía que trabajar 11 horas seguidas, entonces decía: ustedes quieren imprimir periódicos para todos los días, o imprimir periódicos sólo para el miércoles?". (Walter Acuña, Jefe de Circulación, Entrevista, Enero/1997)

A la fecha, lo habitual son aproximadamente 135.000 ejemplares diarios.

Esta primera experiencia indicó que hay que buscar nuevos productos para aumentar las ventas de ejemplares, también se realizó en nuevas inversiones y planificaciones, como contratar más vehículos para llevar más periódicos, manejar el precio del ejemplar, ya que la gente lo revendía o vendía el fascículo aparte.

El aumento en las ventas también generó nuevos puestos de empleo para los insertadores (personas que ordenan el periódico e insertan los fascículos entre las páginas).

Antes de la década de los 90 el Diario se clasificaba en: Primera sección, Sociales y Deportes, y Clasificados aparte. Para 1992 comenzó a salir la sección de actualidad y luego, aparte de las secciones normales del diario, también empezaron a circular suplementos o fascículos, dependiendo del día: el lunes Marcador; el martes Mundo Económico; el jueves Pizarra; el viernes San Viernes; el sábado Vida y Estilo; el domingo Paratodos y Parachicos. Se decidió que los fascículos de los mapas salieran los Miércoles porque era el día que faltaba.

Los coleccionables de El Universo salieron en circulación de la siguiente manera: Atlas del Ecuador Panorámico (Agosto 10/94 – Enero 11/95), Enciclopedia Visual Seres Vivos (Abril 26/95), Esperando al Doctor (Nov. 15/95 – Abril 15/96), Enciclopedia Tierra (Agosto 28/96 – Febrero 19/1997). En el año 1997 se lanzó la Enciclopedia Tricolor y fue confeccionada por personas del diario dirigidas por el Gerente de Proyectos de este tiempo, Sr. Marcelo Merchán con un promedio aproximado de 188.000 ejemplares.

Las empresas con las ha trabajado EL UNIVERSO para llevar a cabo este tipo de productos han sido Poligráfica para las pastas por tres ocasiones, y Esperando al Doctor con Senefelder.

Actividades en el Mercado

“Uno de los termómetros con los que se mide si el Diario tiene acogida es viendo si existen voceadores en la plaza central rematando los periódicos al final del día, y es ahí donde se les recoge las inquietudes de los lectores y se averigua por qué la venta fue mala. Esta es una medida un tanto folklórica pero muy efectiva.”. (Walter Acuña, Jefe de Circulación, Entrevista).

Antes se determinaba el precio del periódico calculando los costos y no era tan exacto porque no se tenía la computadora como ahora, lo que se hace generalmente es ingresar los costos más importantes como: energía, papel, tinta, inversión con costos financieros, etc. y se puede determinar cuanto cuesta producir cada página. (Carlos Pérez Perasso, Director, Entrevista Mayo/1998)

Es tarea de la Gerencia General el ponerse en contacto con los

gerentes de los otros periódicos para lograr un consenso en la fijación del precio, aunque ha habido ocasiones en los que no se guarda relación con los precios del mercado porque se da prioridad a cubrir los costos. Actualmente el precio del periódico está a \$ 1.500 de lunes a viernes y \$ 2.000 el domingo.

Los países a los que se compra la principal materia prima que es el papel son: Chile, Estados Unidos, Canadá, y Sudáfrica cuando no se puede conseguir en el Continente. La mayor cantidad de papel se compra en Canadá.

Los proveedores locales son: Senefelder para lo que es papelería como formularios continuos, facturas, y papelería preimpresa; Offset Abad, Chonillo, y Poligráfica para recibos de caja, vales, etc. Entre proveedores de artículos eléctricos tenemos Comandato, Créditos Económicos, etc. (Ing. Eduardo Intriago, Entrevista, Enero/1997)

En varias ocasiones El Universo, por su excelente relación con los demás colegas, y de acuerdo a una costumbre de los diarios, ha sido proveedor de papel en forma de préstamo, el cual es recuperado de la misma manera.

“Generalmente hacemos intercambio o préstamos con los otros periódicos como el Comercio, Hoy, Expreso, El Diario Manabita, El Mercurio de Cuenca, entre otros”. (Carlos Pérez Perasso, Director, Entrevista Mayo/1998)

El desperdicio industrial, que son las tapas y los cartones en donde se envuelven las bobinas de papel, llamado “*resane*”, sirve para producir las cuartillas de papel periódico. Este desperdicio industrial es vendido a aproximadamente 50 familias que durante generaciones han continuado con este negocio.

Hubo una crisis de papel en 1992 ocasionada por el crudo invierno en los EEUU que ocasionó un desfase en la producción de papel y un incremento de precios. Las medidas que se toman en estos casos son restringir el número de páginas, con la política 40-60 que consiste en dejar el 40% para las noticias y el 60% para la publicidad, o controlar un poco la comercialización de los avisos. (Walter Acuña, Entrevista, Enero/1997)

“Hubo un incendio en las bodegas de la matriz al soldar una de

las vigas en 1982 y abarcó tres bodegas, quedando muy pocas reservas de bobinas de papel, por lo que como medida la dirección ordenó restringir la producción a 30.000 ejemplares, entonces se tuvo que realizar un trabajo de planificación, distribución y reparto para poder llevar esta cantidad a los sitios más estratégicos del país y tratar de satisfacer a todos los sectores". (Walter Acuña, Entrevista, Enero/1997)

En cuanto a la relación que el Diario tiene con otros medios de comunicación como la televisión, se puede decir que es principalmente de apoyo. Ecuavisa a veces tiene un noticiero de última hora, y se tiene un acuerdo por medio del cual ellos permiten reproducir la información. No hay ninguna relación con otros medios de comunicación como por ejemplo la radio. (Francisco Pérez Febres-Cordero, Entrevista Diciembre/1997)

Edificio Matriz

El edificio matriz fue inaugurado en noviembre de 1993, en un terreno de 80.000 metros cuadrados, en la Av. Domingo Comín, al sur de Guayaquil. Cabe señalar que este edificio fue diseñado especialmente para cubrir las necesidades del diario y permitir su expansión proporcionando al mismo tiempo áreas muy funcionales y de gran comodidad.

El proyecto original pertenece al arquitecto Germán Samper, bogotano, representante de la firma Esguerra, Sáenz & Samper. Fue discípulo de Le Corbusier, célebre francés a quien se ha catalogado como uno de los padres de la arquitectura moderna. La construcción del enorme complejo corrió a cargo de la empresa Constructora Chalela. (Revista Pauta)

El edificio central de 12.000 metros cuadrados de construcción consta de tres plantas. En la primera funcionan las oficinas de administración y contabilidad, y un auditorio para 250 personas. En la segunda planta se halla toda el área de Redacción, con sus departamentos de Armada, Fotomecánica, laboratorios fotográficos, central de computación, etc. y en el tercer nivel, que es el área de ejecutivos, se ha constituido una sala de sesiones y de recibo a visitantes ilustres. Carlos Villar Borda fue el gerente del proyecto. (Revista Pauta)

Nueva Tecnología, y Alianzas Estratégicas

El 1 de diciembre de 1995 entró en funcionamiento la rotativa Goss Headliner Offset, dotada de una moderna tecnología electrónica. Su capacidad de producción es de 70.000 ejemplares por hora, en ediciones de hasta 72 páginas tamaño estándar, 20 de ellas a color. Tiene 10 unidades de impresión, cada una con un peso de 17 toneladas. Cinco de ellas realizan impresión a color.

Hasta entonces el Diario había contado con una máquina Goss Mark II que tiene el sistema de impresión letterpress. Es decir con impresión directa. En cambio la nueva rotativa offset realiza la impresión indirecta, sistema que permite una impresión de buena fidelidad y limpieza. (Almanaque Ecuador Total 1996)

Con la evolución de la informática se incorporan nuevos conceptos como manejar los programas en red, y los sistemas integrados, mejorando mucho los controles manuales y la administración en general. En octubre del año 1993 se decidió comprar un nuevo computador central llamado AS/400 que reemplazó al llamado Sistema 36 de IBM. El nuevo sistema mejoró mucho la atención de los clientes en las agencias, y el sistema de cartera reemplazó al sistema básico que se tenía en la agencia del Centro.

Las áreas más importantes como la Recepción de Avisos, Circulación, Créditos y Cobranzas, y Redacción, se manejan a través de una red de computadoras, lo cual brinda un buen servicio a los clientes externos e internos de la empresa.

En el área de Computación, alrededor del año 1996, se realizó un gran proyecto denominado Plan Estratégico de Sistemas de Información (PESI), cuyos propósitos fundamentales fueron obtener los modelos iniciales de procesos y datos que permitan desarrollar o adquirir en el futuro aplicaciones integradas y orientadas a la empresa. Se definió la arquitectura tecnológica que soportaría el desarrollo y crecimiento de la empresa, y se definieron los sistemas de información requeridos para soportar la operación de la empresa. También arrojó como resultado la definición de todos y cada uno de los proyectos contando con una lista priorizada de los mismos, requerimientos en costo, tiempo y personal por proyecto, inversión económica a corto, mediano y

largo plazo, beneficios cuantitativos y cualitativos esperados.

También cabe mencionar que el Diario tiene su página en Internet desde 1997, cuya dirección es WWW.ELUNIVERSO.COM. Además de esto se ofrece información al público de la emisión de obligaciones que ha tenido el Diario en la Bolsa de Valores y que está disponible en la Web de esta última empresa.

Adicionalmente, y como parte de su programa de desarrollo, la empresa realizó alianzas estratégicas incursionando en la televisión codificada (UNIVISA) y en una editorial de publicaciones especializadas (UNIVENSA), llegando así a la diversificación.

En el caso de UNIVISA, EL UNIVERSO se unió con ECUAVISA para incursionar en la televisión por cable con el producto SIMON.

En el caso de UNIVENSA, EL UNIVERSO se unió con ENSA (Editores Nacionales S.A.) para producir la guía telefónica "Páginas Doradas" y el próximo producto "ABC del viajero" que recién se está imprimiendo. Su propósito es la comercialización de publicidad y venta de espacios publicitarios, así como la impresión de directorios, guías telefónicas y comerciales.

"El objeto de crear las alianzas estratégicas fue el de ingresar en otros campos y en otros medios, con esta misma actitud estaba Xavier Alvarado, por lo que se creó UNIVISA y UNIVENSA."
(Carlos Pérez Perasso, Director, Entrevista Mayo/1998)

Otros Acontecimientos

A principios de los 90 se creó la FUNDACION EL UNIVERSO para la capacitación del personal de Redacción. Esta institución tiene como fin organizar seminarios y traer a profesionales con gran trayectoria en el campo del periodismo para dar cursos de capacitación a los periodistas del país.

En el año 1997 se publicó la noticia de que el monumento del periodista Ismael Pérez Pazmiño estaría en el redondel ubicado en el puente de la calle Aguirre y avenida del Malecón del Salado, en

forma lineal a la calle que lleva su nombre. El busto fue develado en 1986 y desalojado el año 1996 de la calle Aguirre a otra que lleva el nombre del fundador, debido a la construcción del puente del sector. Telmo Oyague, mentalizador del monumento y vicepresidente del Círculo de Periodistas del Guayas, informó que el busto irá montado sobre una columna de 1,80 metros de alto y al frente llevará el globo terrestre con una franja que dice El Universo, El Mayor Diario Nacional.

En el año 1998 el país se ve afectado por una grave crisis económica agudizada por la caída del precio del petróleo, un aumento de la delincuencia causado por la crisis social que se deriva de los efectos devastadores de la naturaleza como el Fenómeno del Niño, la disminución drástica de las inversiones causada por la falta de garantías de las instituciones financieras, la inestabilidad política del gobierno interino y la corrupción.

Al indagar sobre los efectos que la crisis económica ha tenido en el desenvolvimiento de las actividades del Periódico a través de su historia, su Director, Carlos Pérez Perasso, nos manifiesta:

"Yo creo que la crisis económica más fuerte que hemos pasado es la actual y los factores afectan. Las campañas políticas también afectan, pero como esta va a ser un poco más extensa, la actividad política se diluye.

Ahora lo que más nos podría afectar es la violencia. Antes todo era un solo pueblo y las manifestaciones duraban un día entero, muchos no ponían avisos porque en el camino les podía pasar cualquier percance. Se llamaba el "cierra puerta", porque se cerraban los almacenes, y como la gente no podía salir de compras, tampoco se sacaban avisos. En la actualidad ya no se publican los compromisos sociales, como antes que se publicaba el nombre de los novios, el lugar de la boda, el lugar de la recepción, la hora, porque se estaría invitando a los delincuentes".

Área de Comercialización

Parte de la reestructuración corresponde al área de comercialización, la cual merece ser resaltada, debido a la fortaleza que ha alcanzado a través del tiempo y porque allí se originan los ingresos económicos de la empresa. Su estrategia de ventas está orientada principalmente a dos productos: el periódico,

y los anuncios.

Cuantitativamente, de la inversión publicitaria que se realiza en Ecuador en medios de información escrita, El Universo capta actualmente el 45%.

Hoy en día, El Universo satisface el 51% de la demanda de periódicos a nivel nacional, y el 80% del mercado en la provincia del Guayas, con un tiraje promedio de 151.220 ejemplares los lunes, martes, jueves, viernes y sábado; 331.420 los miércoles y 271.560 los domingos.

La lectoría es de 4,5 personas por ejemplar, es decir, que tanto el miércoles como el domingo el número de lectores supera el millón de personas. Esto revela la alta penetración del Diario en todos los segmentos de la población.

Durante los 365 días del año, EL UNIVERSO llega a decenas de miles de hogares, comercios y oficinas en todos los rincones del país, gracias a una red de distribución integrada por más de cinco mil canillitas.

Existen dos tipos de clientes con los que cuenta el diario. El primero es el comprador del periódico y el otro es el que compra la publicidad. Dentro del primer tipo de cliente hay que recalcar que la relación que existe con el cliente final (el lector) es mínima ya que el único canal de relación con el lector es mediante las suscripciones; los otros clientes que tienen relación con la empresa son los voceadores.

Los Distribuidores son personas que tienen a su cargo voceadores que no tienen relación directa con el diario. Los Puntos de Venta son, por lo general, locales comerciales tanto en Guayaquil como en Quito que comercializan el periódico. Los Agentes son las personas encargadas de abastecer de periódicos al mercado dentro de las provincias del país, y, junto con los puntos de venta, son las únicas personas a quienes se vende a crédito.

El segundo tipo de cliente es el que compra la publicidad que el diario ofrece a través de sus anuncios clasificados, secciones fijas, secciones especiales, etc.

Dentro de las estrategias genéricas, se caracteriza por la

diferenciación, porque ha logrado que los clientes identifiquen el producto con el nombre de la empresa; también se caracteriza su control de calidad, por técnicas de distribución y de comercialización, por ser líder en el mercado con una gran trayectoria y ser reconocido como "El Mayor Diario Nacional", se ha extendido a todo el país, no solo a una área geográfica; y también tiene lectores de todas las edades y situaciones sociales.

Actualmente el mercado de periódicos en el país se encuentra distribuido de la siguiente manera: El diario "El Universo" tiene un 41% del mercado nacional, El diario "Extra" con un 30%, "El Comercio" con un 15%, El "Hoy" con un 7%, "El Telégrafo" con un 5%, y El "Expreso" con un 2%. (Walter Acuña, Jefe de Circulación, Entrevista Abril/1998)

La actual estructura organizacional de ventas está dividida en tres grupos principales que son los siguientes: Área de Circulación, Área de Venta Activa, y Área de Servicio al Cliente.

El Área de Circulación está relacionada con todo el proceso de la venta y distribución del periódico como tal. Está compuesta de varias unidades de trabajo que se describen a continuación:

- La unidad de asistencia de Provincia, que es la encargada de atender los pedidos de todos los Agentes del Diario y por otro lado se encarga de realizar la respectiva cobranza y manejo de la cartera de estos clientes.
- La unidad de Asistencia de Ciudad, que está encargada de atender los pedidos de todos los Puntos de Venta del Diario y por otro lado se encarga de realizar la respectiva cobranza y manejo de la cartera de estos clientes. Bajo esta unidad también se encuentra el manejo y supervisión de la gestión que realizan los cajeros, los cuales son los responsables de recibir los pedidos de parte de los Voceadores (canillitas) y Distribuidores que se acercan a las diferentes sucursales que tiene el diario en Guayaquil y Quito.
- La unidad de Control, que es la encargada de realizar un seguimiento minucioso de las actividades que realizan las distintas unidades del departamento, entre una de esas funciones está la de comprobar la cantidad de ejemplares producidos y la producción real.

- La unidad Administrativa, que es la encargada de supervisar la gestión de los transportistas y su pago, manejo de las suscripciones de cortesía y del exterior, planificación y control de vacaciones, etc.
- La unidad de Distribución, que tiene a su cargo la red de distribución conformada por el personal que elabora los paquetes de ejemplares, los transportistas internos y los contratados para dicho fin.

Otro componente de esta área son los Supervisores de Ventas, los cuales colaboran tanto con los Asistentes de Provincia y de Ciudad en tareas tales como regulación de mercado, apertura de nuevas plazas y clientes, cobranza, asesoría los clientes, recepción de pedidos, etc.

El Área de Venta Activa trabaja directamente con el desarrollo, promoción y venta de los distintos productos relacionados con publicidad que posee el periódico. Para esta área se crearon los siguientes cargos:

- **Jefe de Ventas**, realiza la definición de un plan remunerativo para el personal de ventas, elaboración en conjunto con la Gerencia General, Gerencia Comercial, Jefe de Análisis y Presupuesto de los presupuestos y pronósticos de ventas que serán la base para poder determinar los montos que deberán ser cubiertos por los ejecutivos de ventas, así como desarrollar nuevos productos en colaboración con la Unidad de Proyectos. Se encarga además de hacer la selección-capacitación-seguimiento del asistente, así como también de los ejecutivos de ventas
- **El Asistente de Ventas**, que es la persona encargada de supervisar la gestión de los Ejecutivos de Ventas, realiza la asignación de la lista de clientes para los vendedores, la validación de la información de los contratos, el trámite de las solicitudes de crédito, la emisión de reportes de ventas mensuales, en fin la mayoría de trabajo administrativo relacionado con el personal de ventas.
- **El ejecutivo de ventas**, que es la persona encargada de buscar prospectos de nuevos clientes, tratar con los clientes directos y

agencias de publicidad, así como promocionar los distintos productos, concretar las ventas, asistir a los vendedores con el diseño del arte para sus publicaciones, encargarse de la cobranza de las publicaciones, etc.

El Área de Servicios al Cliente es la que se dedica principalmente a dar asesoría a los clientes sobre todos los productos que el Diario dispone y atender sus requerimientos. También realiza las negociaciones especiales que consisten en ciertos planes de motivación de ventas que se llevan a cabo con las agencias de publicidad o anunciantes .

“En un inicio los anuncios eran directos, es decir, el público venía personalmente a las ventanillas a poner los anuncios. En cuanto a las agencias de publicidad, ellas vinieron primero, y luego nosotros las buscamos. El de la idea de trabajar con incentivos para las agencias de publicidad fue el Gerente General Leonardo Terán, con la nueva Administración. Los incentivos se hicieron necesarios porque además ahora hay más medios de comunicación y eso se ha mejorado bastante.” (Carlos Pérez Perasso, Director, Entrevista Mayo/1998)

Además Servicios al Cliente tiene a su cargo el manejo de otro importante canal de atención al cliente como son las sucursales, en donde se realiza la recepción de anuncios clasificados, documentación de publicaciones en cualquiera de los productos que posee el diario y demás documentación que entregan los clientes para la unidad de venta activa.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

La Educación

Desde los primeros años de fundación, EL UNIVERSO originó y dio total realización a campañas por mejorar la educación, por dotar de más escuelas, colegios y centros de alfabetización al País. También ha respondido a los deseos del público por mejorar diversos aspectos de la vida guayaquileña y ecuatoriana en general.

Su compromiso con la educación y la importancia de las actividades escolares, colegiales y universitarias, lo llevó a fundar la Página Educacional en 1966, la que aparecía los días miércoles. Al poco tiempo de haber aparecido, se formó la Revista Dominical, que estuvo a cargo del poeta y periodista Francisco Pérez Febres-Cordero, quien con la colaboración de valiosos educadores, constituyó la máxima expresión del Diario por entregar al público, un material que ilustre, despierte la investigación, y ponga al tanto de las últimas noticias. Contaba con secciones especializadas de ciencia, cine, amenidades, incluyendo historia, arte, literatura, crítica bibliográfica, reseñas de actos culturales, noticias de actualidad, etc. (Pérez, 1971)

Poco a poco se fueron creando más productos para entretener y al mismo tiempo enseñar a la niñez como es el caso del suplemento ParaChicos, y las enciclopedias de los coleccionables que enriquecieron conocimientos sobre: geografía como los Mapas, las ciencias naturales como Esperando al Doctor, la educación cívica con Tricolor, la historia como 100 Años de Historia, etc.

También se llevó a cabo la creación de la FUNDACION EL UNIVERSO, a principios de los 90. Tiene como fin organizar seminarios y proveer capacitación en general en el campo del periodismo para los periodistas del país.

Cabe mencionar que desde 1994 se publica la primera edición de el Manual de Estilo, que es un compendio de normas relacionadas al estilo de redacción del Diario y que han gobernado la conducta editorial de EL UNIVERSO desde 1921. Este manual es considerado como un útil instrumento de capacitación para los

periodistas, en un esfuerzo por obtener un mejor producto que agrade a los lectores.

El Deporte

Siempre estuvo entre una de sus responsabilidades sociales el impulso al deporte.

En 1958 el abandono de los organismos federativos provinciales se hacía presente, y EL UNIVERSO se preocupó porque el béisbol no se extinguiera, manteniéndolo vivo y organizando un campeonato que permitió revivir el entusiasmo de los dirigentes y deportistas, logrando triunfos memorables en el ambiente sudamericano.

EL UNIVERSO también ha apoyado al fútbol por medio de los Interbarriales y acompañando a los pequeños deportistas en sus viajes. Fue en el mes de enero de 1982 cuando un grupo de estudiantes del entonces Instituto de Educación Física de la Universidad de Guayaquil, bajo la dirección del Prof. Denis Dau Karam, hacían sus primeros incursiones en la actividad deportiva. Esto fue aprovechado por Denis Dau para tocar las puertas de Diario EL UNIVERSO y explicar las magnitudes de un torneo interbarrial de fútbol para menores de 14 años, que de acuerdo con su concepción "sería una verdadera cantera de donde se nutriría el fútbol ecuatoriano", vaticinio que en la actualidad se encuentra en plena vigencia. (Una Historia de Triunfos, EL UNIVERSO)

EL UNIVERSO también ha impulsado otros deportes como el ajedrez y el básquet, estimulando la práctica de los mismos.

Anualmente el Diario organiza el Campeonato de Natación para Novatos y Clasificados, los ganadores son premiados en la redacción deportiva del Diario. Los diplomas que se entregan mensualmente a los deportistas distinguidos son un apoyo y un reconocimiento a su esfuerzo por dejar en alto el nombre de nuestro País.

Por sus páginas pasaron grandes momentos de gloria como los logrados por: "Los Cuatro Mosqueteros" en 1937, Francisco Segura Cano en 1950, Jacinta Sandiford en 1951, Alberto Spencer en 1961, el Idolo del Astillero en 1970, Jorge Delgado

1971, Barcelona en 1990, Rolando Vera en 1988-1990, Andrés Gómez en 1990, Jefferson Pérez en 1996 y Martha Tenorio en 1998. (Suplemento Especial, El Universo)

Ha realizado actos de premiación y reconocimiento a honorables deportistas como son: Andrés Gomez, Rolando Vera, Jefferson Pérez, etc. También ha promovido campañas a favor de los deportistas de escasos recursos económicos y seguido de cerca los logros obtenidos por quienes recién incursionan en el deporte.

La Poesía

La cita máxima de la lírica ecuatoriana ha sido el Concurso Nacional de Poesía Ismael Pérez Pazmiño, que se ha venido organizando desde sus inicios en 1952 cada año y del cual Francisco Pérez Febres-Cordero fue Secretario y Coordinador.

La Comunidad

Realiza periodismo con contenido social, al llamar la atención a las autoridades sobre el estado en que se encuentra el país, propone soluciones y sugerencias a través de su página editorial, canaliza las necesidades de un pueblo en el espacio denominado La Ciudad, y participa de las últimas noticias a todas las provincias en la sección El País. También publica información oportuna y de gran ayuda para los ciudadanos en épocas de elecciones.

Social

Cada cierto tiempo El Universo organiza jornadas de integración con las agencias de publicidad, colabora con causas nobles como son la Teletón Navideña para reunir fondos para los niños pobres, colabora con el Círculo de Periodistas del Guayas, con el Hogar Ismael Pérez Pazmiño en Calceta, también con el Colegio Ismael Pérez Pazmiño de Machala. (Ricardo Pólit, Gerente de Redacción, Entrevista, Abril/1998)

La Ecología

En el aspecto ecológico se ha cuidado bastante el uso de la tinta, se han puesto filtros y se la recicla al igual que el plástico. (Carlos Pérez Perasso, Director, Entrevista Mayo/1998)

Premios Obtenidos

Por su gran labor periodística EL UNIVERSO ha sido reconocido en innumerables ocasiones. Una de ellas es con el PREMIO MOORS CABOT en 1953 por la Universidad de Columbia, premio que fue entregado a su Director en aquel entonces Ismael Pérez Castro, por la gran labor periodística y el fomento a la integración de los pueblos.

También ha sido honrado en dos ocasiones con el ESTANDARTE DE ORDEN NACIONAL AL MÉRITO, en el año 1950 por el presidente Velasco Ibarra, y en segunda ocasión al cumplir los 75 años por el presidente Abdalá Bucaram. (Ricardo Pólit, Gerente de Redacción, Entrevista, Abril/1998).

Las paredes de su actual edificio son muestras de que el tiempo ha traído recuerdos imborrables, pues en ellas podemos encontrar numerosas placas de reconocimiento por parte de instituciones del medio como son: El Círculo de Periodistas del Guayas, El Ilustre Concejo Cantonal de Salinas, el Instituto Hiliar de Guayaquil, las instituciones periodísticas como Confederación Latinoamericana de Periodistas, la Federación Provincial de Periodistas del Guayas, la UNP del Guayas, el Círculo de Periodistas Deportivos del Ecuador, el Círculo de Periodistas del Guayas, la Asociación de Periodistas Hípicos del Ecuador, la Asociación de Periodistas de Guayaquil, la Sociedad Unión de la Prensa, la Asociación Nacional de Periodistas y Turismo, el Sindicato de Fotógrafos y Anexos, el Círculo de Periodistas de los Ríos, el Club de Leones de Guayaquil, la Liga Deportiva de B.S.C. Prosperina, la Comisión de Tránsito del Guayas, el personal de empleados y trabajadores de EL UNIVERSO, entre otras.

LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL

Enfocando a El Universo desde el punto de vista administrativo se pueden mencionar ciertos rasgos característicos que hacen peculiar a esta empresa.

El tipo de empresa es definido de la siguiente manera: *"Es una empresa primordialmente de servicios, y al dar el servicio realiza actividades industriales y comerciales"*. (Carlos Pérez Perasso, Director, Entrevista Mayo/1998)

Teniendo una larga trayectoria de 76 años y siendo una de las pocas empresas familiares cuya administración ha pasado a manos hasta de una cuarta generación, cabe analizar qué es lo que hace tan fuerte este ímpetu por permanecer a la vanguardia de las empresas periodísticas y ser *"El Mayor Diario Nacional"*.

Tiene una gran fortaleza en recursos económicos ya que es una empresa en la que los créditos son excepcionales, lo que produce un gran ingreso económico siendo la mayor parte en efectivo. Esto sirve para mejorar sus flujos de caja que son para no tener gastos financieros, que sirven para crear otras empresas paralelas, y realizar otro tipo de inversiones.

Además de que el producto tiene mucha acogida y se vende inmediatamente, la empresa está adquiriendo mucha tecnología de punta.

Quizás uno de los aspectos más importantes es el gran interés de su actual Director Sr. Carlos Pérez Perasso, de que sus hijos vayan asumiendo sus responsabilidades como dueños, administradores y operadores de la empresa,

"Dentro de las fortalezas que han dado resultados se tiene la influencia del Sr. Carlos Pérez, indudablemente el éxito de este periódico se debe a la mentalidad, el empuje y las ideas de él. Casi todas las mañanas se pasa en la Redacción supervisando todo." (Antenor Iturralde, Contralor, Entrevista Marzo/1998)

Existen algunos aspectos en los que la empresa debe trabajar para ser aún más exitosa, uno de ellos es el manejo del recurso humano,

“En la mayoría de las empresas se tiene la idea militar de tener un jefe de personal que generalmente no entiende la filosofía del desarrollo del personal. En mi experiencia he encontrado a gente de cierta categoría como policías, exmilitares, etc. ocupando cargos de recursos humanos, que no entienden la psicología humana de la motivación y del estímulo, ya que el ser humano no trabaja sólo por el sueldo, sino por la palmadita en la espalda”. (Antenor Iturralde, Contralor, Entrevista Marzo/1998)

Otro aspecto que se necesita mejorar es la comunicación institucional.

Los procedimientos deben ir con la dinámica del crecimiento de la empresa ya que se mantienen los implantados de muchos años. También depende del estímulo de la gente para cambiar su forma de trabajar y de la creatividad e iniciativa. Hay que estimular el espíritu innovador que casi no existe.

Caracterizada como una empresa de tipo tradicional con una estructura bastante antigua, su política ha sido la de realizar cambios muy lentos, para que no sean traumáticos. Para esto necesita personal capacitado, una tecnología adecuada, y gente muy capaz, lo cual viene a elevar los costos, porque demanda mucha inversión.

En el transcurso de los años, la empresa mantiene un organigrama un tanto similar. Este es un poco complicado en cuanto al flujo de la jerarquía, de la autoridad, y de la responsabilidad. Como la administración es basada en la confianza de la gente, existen funcionarios que tienen mucha concentración de trabajo y labores.
(Ver Anexo No. 6)

Al opinar sobre el crecimiento de la empresa, el Sr. Antenor Iturralde, Contralor de la empresa expresa:

“Ha habido cambios en los procesos y van a haber más en el futuro cuando la familia Pérez tome posiciones más concretas en la dirección total de la empresa. Pero yo no creo, ni considero apropiado que la empresa crezca en el sentido de aumentar grasa, puede ser que la dinámica del mercado y de los negocios le exija diversificarse en empresas que sean propiedad de EL UNIVERSO. Yo creo que para la empresa del periódico en sí, su crecimiento

ya está dado, su progreso no está en el máximo en este momento, hay lugar para incrementarlo con la tecnología, con la capacitación del recurso humano". (Antenor Iturralde, Contralor, Entrevista Marzo/1998)

La opinión del Director, Carlos Pérez Perasso, sobre la tendencia de no dejar el manejo de la empresa a personas ajenas a la familia es la siguiente: *"Es por tradición familiar, porque ese es nuestro estilo, nos gusta trabajar, y es una continuidad. Además la mayor parte de las empresas de periódicos en América son familiares y de varias generaciones."*

Como cambios necesarios en el futuro, desde el punto de vista administrativo se puede concretar que la empresa no debe seguir creciendo porque cuando el crecimiento es ilimitado existe lo que se llama "grasa" y no hay "músculos". Se necesita que sus directores sean mucho más administradores que operadores; son operadores porque cada uno está circunscrito a su área y la maneja a la perfección, pero en sí no administran globalmente a la empresa. Es por esto que el directorio debe estar formado por la familia para que todos conozcan de todo, de tal manera que si mañana se produce una falta, puedan asumir la operación total. (Antenor Iturralde, Contralor, Entrevista Marzo/1998)

LA NUEVA GENERACION

La nueva generación de la familia Pérez está conformada por: la Sra. María Teresa Pérez Barriga, Gerente de Operaciones, el Sr. Carlos Pérez Barriga, Gerente de Arte, Sr. César Pérez Barriga, Gerente de Comercialización, y Sr. Nicolás Pérez Lapentti, Gerente de Operaciones y Apoyo.

Para conocer más sobre cómo piensan y cuál es su visión de la empresa en el futuro, se les formuló seis preguntas concretas a cada uno y respondieron lo siguiente.

Qué piensan sobre: Los cambios más relevantes en la última década del área que administran.

Nicolás Pérez Lapentti – Gerente de Operaciones

Los cambios en mi área han sido más tecnológicos, lo que conlleva a cambios en la forma de trabajar, de conocimientos, y de actitud de las personas hacia las mismas herramientas.

El sistema de impresión del periódico actual (OFFSET) es mucho más variable que el sistema de impresión anterior (LETTERPRESS) que es más fácil de hacer, por lo tanto imprimir hoy requiere de gente mucho más capacitada y con mayor sentido común, porque los problemas que se presentan a diario son radicalmente distintos los unos a los otros y es más difícil prever las situaciones, requiere de más agilidad y solución de problemas sobre la marcha.

Se ha incorporado a un nuevo grupo de gente y cursos de capacitación, además de un asesor especialmente para el área de prensa.

En la pre-prensa los cambios han sido en todo lo que es el ingreso de los datos, el archivo y el acceso a los mismos, es en donde más al día nos hemos mantenido en la última década. El primer sistema de recopilación de anuncios fue el llamado ONE SYSTEM, luego se adquirió el C-TEXT, y en este año se piensa adquirir el de PROMOAVISOS.

En cuanto a la estructura del área de producción ha habido ciertos cambios con la intención de integrar a la gente y de que haya una estructura plana que sea más sencilla, más fácil de administrar, y más dinámica. Que haya más empoderamiento, con gente que además de ser libre de pensar, sea más alentada a pensar. Creo que la jerarquía militar se acabó y la gente está reaccionando bien.

César Pérez Barriga – Gerente de Comercialización

Dentro de los tres sectores que administro en la gerencia de comercialización que son Publicidad, Circulación, y Proyectos, el cambio más significativo dentro de los últimos 10 años es el ser más proactivos que antes. Antes básicamente éramos receptores en circulación de pedidos y empacadores del periódico, y en el área de publicidad receptores de publicaciones e impresores y no existía el departamento de Proyectos (Mercadeo).

Con mi entrada acá empezamos a promover la apertura de más puntos de venta directamente del Diario, antes todo esto se hacía pero informalmente, a través del canillita que pasaba por una tienda nueva y empezaba a tener una relación de venta de periódicos. Con el Jefe de Circulación hicimos un plan para nosotros irlos a buscar, promoverlos, darles una buena atención, darles crédito, dejarles el periódico en los locales y aceptar las devoluciones.

También nos hemos portado muy agresivos con los agentes de provincias, los hemos involucrado realizando convenciones, ya llevamos 5 convenciones, no solo es de despacharles el Diario, sino transmitirles la misión del Diario, qué esperamos de ellos comercialmente y ponerles metas. Antes era lo que buenamente se vendiera, ahora hay un acercamiento mucho mayor a ellos, esto obviamente se ha hecho con incremento de personal, pero los beneficios que hemos recibido son incuantificables porque el Diario está adquiriendo la experiencia y el conocimiento y se tiene más elementos de juicio para saber si se está trabajando bien con los agentes o se necesita cambiarlos.

Por el lado de la publicidad también antes éramos simplemente receptores de publicidad y ahora tenemos un grupo de vendedores que promocionan nuestros productos en el mercado como: revistas, especiales (decoración y vivienda, computación y

tecnología); y se tiene un vendedor encargado para cada producto, de esta manera se enriquece el contenido del Diario siendo más específicos y especializados en la información beneficiando al lector, y por otro lado le estamos sirviendo a nuestro anunciante y al mismo tiempo obteniendo ganancias. Entonces generamos valor para todos. Cada año esta gestión pesa más en la facturación por lo que significa que estamos trabajando bien.

Abrimos con gran éxito un punto de recepción de avisos denominado CLASIFONO que consiste en la recepción de avisos clasificados por teléfono con pago en tarjeta de crédito, se creó aproximadamente en el año 1994 y fue un sistema innovador en el país porque nadie estaba vendiendo realmente a través del teléfono con tarjeta de crédito, había ofertas que lo hacían pero cuando se llamaba decían que luego mandaban a regoger el cheque. EL UNIVERSO fue la primera empresa que sacó un servicio donde se cerraba la venta, se hacía el pago a través del teléfono y esto lo logramos gracias a todas las tarjetas de crédito con las que trabajamos y la apertura de ellas hacia nosotros. Este medio de recepción tiene el potencial de vender avisos en todos los lugares donde hayan teléfonos en el Ecuador; pasó a ser, a los pocos meses de abierta, la segunda agencia de importancia en recepción de avisos clasificados, se mantiene la del Centro como primera.

Lo que es atención a las agencias de publicidad, que son los clientes más importantes, se maneja más bien en torno al presupuesto con que se cuenta para cada agencia. El hecho está en irnos a sus oficinas, sentarnos y preguntarles qué más podemos hacer por ellos.

Por el lado de proyectos, al no existir un departamento de mercadeo, lo creamos con la intención de crear productos que tengan un interés para el lector y que beneficien la circulación, hechos a la medida de los clientes, de tal manera que se salga del esquema y se cree cosas novedosas en las que estén interesados los publicistas y que se puedan hacer. Además se hacen encuestas casa a casa para sondear el mercado sobre el servicio que perciben los lectores, qué otros periódicos compran, etc.

Carlos Pérez Barriga – Gerente de Arte

Yo considero que los principales cambios han sido todos aquellos

que han servido para proyectarnos al futuro. En el área de arte son importantes los cambios tecnológicos en lo que es la técnica de la fotocomposición (impresión de texto e imágenes por computadora), los nuevos programas de diagramación, paginación, y capturas de fotos por computadora que permiten pulir las imágenes y calcular de manera exacta la posición en la que deben ir el arte (ilustraciones o gráficos), el texto (las noticias), las fotos, y los avisos en una página del periódico.

También es importante la capacitación de la gente conforme avanza la tecnología para que se identifiquen con las herramientas de trabajo y se obtengan mejores resultados.

Qué piensan sobre: Las metas o nuevos proyectos a cumplir dentro de los próximos 5 años en el área que administran.

Nicolás Pérez Lapentti – Gerente de Operaciones

Lo primero es actualizar los métodos de operación y administración del área como las herramientas a utilizar. Prepararnos para distribuir nuestro contenido por diferentes medios sería un plan macro que se tiene pensado, esto es, formatear la información de tal manera que pueda ser preparada para cualquier medio, sea audio, video, etc.

César Pérez Barriga – Gerente de Comercialización

En el área de circulación un plan a futuro es entrar a manejar suscripciones para incorporar a los canillitas en un canal de suscripciones que el Diario maneje. También se está estudiando el proyecto potencial que pienso es el más grande del diario en los 90, y es el tener una gran base de datos de suscripciones de lectores, para que dicha información sirva para muchos tipos de análisis de mercadeo directo y conocer las preferencias de los lectores.

Como proyecto importante en el área de publicidad tenemos la implantación de un sistema de computación para mejorar la calidad del servicio que será instalado en cada agencia de publicidad importante, de tal manera que ellas puedan llenar las órdenes de publicación con las especificaciones, hacer los pagos en forma electrónica y enviar también sus artes a través de un

que han servido para proyectarnos al futuro. En el área de arte son importantes los cambios tecnológicos en lo que es la técnica de la fotocomposición (impresión de texto e imágenes por computadora), los nuevos programas de diagramación, paginación, y capturas de fotos por computadora que permiten pulir las imágenes y calcular de manera exacta la posición en la que deben ir el arte (ilustraciones o gráficos), el texto (las noticias), las fotos, y los avisos en una página del periódico. También es importante la capacitación de la gente conforme avanza la tecnología para que se identifiquen con las herramientas de trabajo y se obtengan mejores resultados.

Qué piensan sobre: Las metas o nuevos proyectos a cumplir dentro de los próximos 5 años en el área que administran.

Nicolás Pérez Lapentti – Gerente de Operaciones

Lo primero es actualizar los métodos de operación y administración del área como las herramientas a utilizar. Prepararnos para distribuir nuestro contenido por diferentes medios sería un plan macro que se tiene pensado, esto es, formatear la información de tal manera que pueda ser preparada para cualquier medio, sea audio, video, etc.

César Pérez Barriga – Gerente de Comercialización

En el área de circulación un plan a futuro es entrar a manejar suscripciones para incorporar a los canillitas en un canal de suscripciones que el Diario maneje. También se está estudiando el proyecto potencial que pienso es el más grande del diario en los 90, y es el tener una gran base de datos de suscripciones de lectores, para que dicha información sirva para muchos tipos de análisis de mercadeo directo y conocer las preferencias de los lectores.

Como proyecto importante en el área de publicidad tenemos la implantación de un sistema de computación para mejorar la calidad del servicio que será instalado en cada agencia de publicidad importante, de tal manera que ellas puedan llenar las órdenes de publicación con las especificaciones, hacer los pagos en forma electrónica y enviar también sus artes a través de un

módem.

Los proyectos que se van a incorporar y van a complementarse van a ser el de crear diferentes productos especializados que sean de interés de los lectores potenciales y de los anunciantes, una vez determinado esto obtener el periodista adecuado que pueda hablar con credibilidad ante el público y pueda respaldar a la parte comercial.

Necesitamos que nuestro departamento de Proyectos crezca realizando encuestas sobre productos o servicios para que nos sirva para tomar mejores decisiones internas, ya sea por el lado editorial como comercial y recabar la información para informar a anunciantes y nuestras agencias de publicidad sobre cómo está la presencia del Diario en determinados sectores.

Carlos Pérez Barriga – Gerente de Arte

Existe un proyecto importante dentro del área de Producción que también involucra a la Gerencia de Arte y es la paginación electrónica que consiste en la armada del periódico por computadora, este proyecto en tres años máximo debe estar funcionando.

En donde interviene el área de Arte es en el ingreso de parámetros con los cuales se deberán ajustar las primeras pruebas y contra los que deberán evaluarse los resultados para obtener trabajos de excelente calidad. Se va a utilizar un programa que coordine lo que es la diagramación y la armada de fotos, arte, noticias y avisos, se va a ingresar información en 8 terminales para diseñar e ingresar la información, todo se va a hacer por pantalla y toda la información global se va a concentrar en esta red, va a ser mucho más rápido, va a permitir cerrar la edición mucho más tarde, va a haber más control, la máquina hace las correcciones, los avisos van a ser cuadrados de mejor forma, en estos momentos se están haciendo reuniones de concientización sobre el proyecto e integrando a todas las áreas para cada una sepa sobre todo lo que se va a hacer y se pueda trabajar bien en equipo y aporte con sus opiniones e ideas.

Qué piensan sobre: Los cambios más relevantes en la última década de la historia del Diario.

Nicolás Pérez Lapentti – Gerente de Operaciones

Los cambios más relevantes en la historia del Diario han sido la consolidación de las acciones y del poder de la empresa. Es muy importante que empresas familiares como la nuestra, al llegar a generaciones como la cuarta en este caso, pueda llegar a una coherencia en pensamientos y en principios. También es importante el hecho de que se haya dado una consolidación de poder y que las personas a las que les llegó el momento de retirarse hayan dado paso a otras personas para que al continuar con la vida del Diario asuman mayor poder en la empresa. Esto es lo que ha mantenido a la empresa con vida y con toda la fuerza que obtuvo en los últimos años. No pudiera haber llegado a lo que es hoy si esta consolidación no se hubiese dado. Hoy en día podemos trabajar en mejor armonía de ideas, principios y de pensamientos.

César Pérez Barriga – Gerente de Comercialización

Los cambios más importantes dentro de la última década de la historia del Diario han sido la consolidación de objetivos del grupo directivo, entendiéndose la familia y gerentes claves. Tenemos claros la misión, la visión y orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento de estos objetivos.

El segundo punto importante es la inversión en los activos de la empresa como son la compra del edificio y de la rotativa, que comercialmente nos ha dado una apertura en color impresionante con una mejor calidad de impresión para poder competir con los otros periódicos, se mejora la calidad del producto comercialmente y es más agradable al lector.

El tercer punto es que en la última década el grupo directivo ha hecho más conciencia en la gente, es vital para cualquier cambio, si se compra una máquina pero no se capacita a la gente no puede funcionar. La capacitación ha logrado una mejor calidad de impresión y se ha obtenido mejor servicio al cliente.

En el periodismo, por primera vez en la década, se ha logrado obtener un manual de estilo de cómo el redactor tiene que escribir, es decir, darle una herramienta a la gente para que sepa cómo hacer mejor su trabajo, respaldado con capacitación.

Carlos Pérez Barriga – Gerente de Arte

El principal cambio, pienso yo, que ha sido el cambio en la administración porque sin ello no hubieran habido muchos cambios necesarios e indispensable; antes, si bien la parte tecnológica progresaba continuamente, la organizacional era muy anticuada y se requería una modernización en la administración, por ejemplo, antes no había un gerente financiero. También un cambio importante fue la compra de la nueva Rotativa, la construcción de la Planta y la instalación de todo el sistema de computación del Diario, inclusive hasta los muebles se han ido remodelando, se da importancia a lo que es el ambiente de trabajo. También la creación de la Fundación El Universo ha sido de gran importancia para la capacitación de los periodistas.

Qué piensan sobre: Las fortalezas con las que la nueva generación cuenta ahora y que hacen la diferencia con las administraciones anteriores.

Nicolás Pérez Lapentti – Gerente de Operaciones

Las fortalezas con las que la nueva generación cuenta ahora son la armonía de principios y de pensamientos. Es nuestra gran ventaja porque fundamentalmente hemos crecido muy juntos y somos una familia con mucho amor, podemos tener diferencias en cuanto a la visión de mediano o largo plazo, pero nuestra armonía familiar es tal que estando muy concientes de cuales son nuestras diferencias no nos empeñamos en enfatizarlas, sino en verlas y tratar de encontrar un solo camino.

César Pérez Barriga – Gerente de Comercialización

Las fortalezas con las que la nueva generación cuenta ahora y que hacen la diferencia con las administraciones anteriores son la tecnología de punta y mejores comunicaciones. La computación ayuda a agilizar las cosas; existe a disposición hoy en día más literatura especializada sobre cada área.

También existen más asociaciones; la Sociedad Interamericana de Prensa, por ejemplo, también tiene módulos especializados que

hablan sobre la tecnología, sistemas, experiencia, etc. El hecho de tener buenas comunicaciones y tomar un avión, irse a un seminario, y escuchar experiencias ajenas, enriquece para tomar mejores decisiones. Antes se viajaba menos, había menos congresos especializados y ahora se tienen más ofertas de asesoría especializada y más disponibilidad de expertos que están dispuestos a venir de cualquier parte del mundo.

Las fortalezas del grupo son que tenemos ganas de trabajar, estamos muy unidos como personas y grupo de trabajo, y estamos muy claros en lo que viene, veo a la organización muy abierta en cuanto a dónde podemos invertir.

Carlos Pérez Barriga – Gerente de Arte

Ahora hay más gente en la administración y cada uno tiene definidas sus responsabilidades por separado y trabaja por la consecución de los resultados de su área, antes se reunían los tres Pérez Castro y entre ellos solucionaban los asuntos del diario porque era algo más pequeño. Por otro lado al haber más personas, también coordinamos nuestro trabajo para estar todo el tiempo comunicados.

Qué piensan sobre: Cómo ven a Diario El Universo dentro de los próximos 5 años.

Nicolás Pérez Lapentti – Gerente de Operaciones

Dentro de los próximos 5 años, no veo la necesidad de que EL UNIVERSO siga creciendo en tamaño, sino en sus lectores y sus voceadores a distancia. En sus lectores por medio de suscripciones en medios interactivos ya sea Internet o Audio Respuesta y posiblemente abrir una nueva agencia en la Sierra.

César Pérez Barriga – Gerente de Comercialización

Dentro de los próximos 5 años veo al Diario mejorando su producto editorial y comercialmente, no tenemos metas numéricas porque en el grado de inestabilidad que hay en el país es difícil cumplirlas, pero sí hay metas más generales en las que se está trabajando todo el tiempo y que pueden ser también a largo plazo.

Carlos Pérez Barriga – Gerente de Arte

Veo al Diario empeñado en seguir mejorando en el contenido y mejorar la su presencia, no tanto crecer, sino hacerlo fuerte y capacitarnos todos. Aprovechar la asesoría de otros países para traer gente que deje los conocimientos en el Diario y que a su vez nuestra gente transmita estos conocimientos a los demás.

Qué piensan sobre: En qué van a influir las nuevas tendencias como globalización, diversificación, alianzas estratégicas, internet, televisión por cable, etc.

Nicolás Pérez Lapentti – Gerente de Operaciones

La globalización será favorecedora para el Diario mientras más local sea, porque más personas estarán interesadas en el mundo en conocer sobre las noticias internas del país que si nosotros publicáramos noticias internacionales, por lo tanto creo que se debe trabajar en mejorar el contenido del periódico para que muestre de la mejor forma lo que ocurre en el país y los extranjeros se interesen. Las alianzas estratégicas ya se han dado con UNIVISA y UNIVENSA, y se seguirán dando siempre y cuando sean beneficiosas para la empresa. Con UNIVISA incursionamos en el campo de la televisión por cable aéreo aunque nos falta madurar un poco. En cuanto a la diversificación, el próximo dilema será cómo hacer que la gente reconozca a un producto de EL UNIVERSO aunque fluya por un canal distinto de lo que es el periódico. Por ejemplo un noticiero cuya información sea con marca de EL UNIVERSO

César Pérez Barriga – Gerente de Comercialización

Veo al Diario entrando a la diversificación de servicios similares, de hecho hoy en día estamos con UNIVISA, UNIVENSA, DIRECT TV (un servicio de televisión pagada, del satélite directo a la casa con una calidad mucha mejor que el cable).

En cuanto a las nuevas tendencias, va a exigirnos a los administradores ser más aptos, más abiertos a los nuevos cambios que por ser más rápidos se van a llegar a hacer negocios en conjunto con otras empresas para hacer más y por menos tiempo, la globalización es una apertura entre otros países o empresas,

nosotros ya lo hemos hecho con ECUAVISA y ENSA.

Por ser joven el grupo administrativo somos más abiertos a nuevos cambios. Lo bueno es la mezcla de tener a alguien con la experiencia y la mente fría que en un momento determinado frene a los jóvenes que quieren ver resultados muy apresuradamente. Porque eso da un buen equilibrio y generalmente se toma una mejor decisión.

Carlos Pérez Barriga – Gerente de Arte

Estamos entrando con cable aéreo porque debemos diferenciarnos de la competencia y en este caso no vamos a competir porque sería un riesgo muy grande ya que ellos llevan mucho tiempo en el negocio y es un competidor muy fuerte. Tenemos una alianza estratégica para lo que es UNIVISA en la que se comparten los riesgos y nos ha ido muy bien, creo que son muy buenas las alianzas estratégicas. En cuanto a la Internet, creo que es un buen servicio en el caso de personas que trabajan o estudian afuera, pero en la situación del Diario, pienso que es una buena opción aunque no es un servicio fundamental.

Nota Aclaratoria: La Sra. María Teresa Pérez Barriga, Gerente de Redacción, no pudo ser entrevistada porque que estuvo ausente por viaje.

SU DIRECTOR

El Director actual de Diario EL UNIVERSO es el Sr. Carlos Pérez Perasso. Es importante conocer cuál es su concepción de la realidad administrativa que rodea a la empresa y cómo ve su desarrollo en los próximos años. Se elaboraron algunas preguntas que fueron contestadas de la siguiente manera:

Qué piensa sobre: Las fortalezas y debilidades de la empresa.

Las fortalezas son la aceptación que hemos tenido del público, el hecho de que es una familia que tiene mucha conciencia de su tradición dentro de este medio creo nos da un poquito de responsabilidad y de entusiasmo para trabajar y seguir, tengo la sensación de que los jóvenes de la cuarta generación tienen el entusiasmo de seguir con la obra, lo que nos da una continuidad y fortaleza, la que traerá como consecuencia un buen producto.

Tenemos una buena credibilidad por parte del público, nos hemos esmerado en dar la imagen de que es un periódico serio y por eso creo que la gente lo acepta. También tenemos un buen ambiente de trabajo, buenas relaciones con el personal, que creo que es muy importante, nunca hemos tenido conflictos.

Tenemos una gran fortaleza económica porque creo que es el único periódico en el mundo que cobra por adelantado la venta de ejemplares y de suscripciones, además antes éramos los primeros que daban al canillita una ganancia del 30%, y el 70% era para la empresa; mientras que otros periódicos daban el 20 o el 15% hasta que nos alcanzaron. Ese es el poder del que reparte el periódico.

Una de las debilidades es no habernos abierto más a otros productos, supongo que también es una fortaleza; el tiempo lo sabrá decir. El habernos dedicado sólo a nuestro producto nos da la fuerza que tiene el puño cerrado, sin embargo existen otras empresas que tienen la capacidad empresarial para abrirse a otros medios. Quizás nosotros hemos fallado en no abrimos más, las oportunidades siempre han habido.

El hecho de ser una familia puede ser una debilidad porque pueden darse cierto tipo de problemas. Otra debilidad puede ser que seamos un periódico de Guayaquil y no de Quito; los periódicos de la capital tienen más tribuna por estar allá y una

mejor difusión, para nosotros significa un poco más de esfuerzos.

Qué piensa sobre: El mejor logro que ha obtenido la empresa hasta ahora.

Haberse convertido inicialmente en el primer periódico de Guayaquil por los años 40, y después convertirse en el primer periódico del Ecuador.

Otro logro importante es entusiasmar a la familia para que siga trabajando aquí.

Qué piensa sobre: Cómo ve a la empresa dentro de los próximos 5 años?.

En los últimos años hemos estado empeñados en la capacitación del personal, queremos crear los perfiles de los cargos para saber cuál es la clase de persona que queremos aquí. Es una selección de semillas, si mejora la semilla se tendrá un mejor bosque. Mejorar a la gente desde que ingresa, para mejorar la calidad del producto.

En los próximos años se tiene pensado crear más secciones especializadas. Cada vez se pone más atención a la zona geográfica a la que se distribuye el periódico, el que circula en Quito será diferente al de Loja porque la gente tiene otros intereses. Por ejemplo, existen personas que tienen más interés en la sección económica; otras en la tecnología, otras en medicina, etc. El periódico personalizado es una tendencia que ya se está dando, inclusive hay periódicos en donde sale impreso el nombre de la persona a la que se lo vende.

Qué piensa sobre: Cómo van a influir las nuevas tendencias (globalización, alianzas estratégicas, internet, televisión por cable) en la estrategia empresarial de Diario El Universo.

Por un lado no las podemos ignorar y por otro lado hay que ver lo que le conviene a la empresa, no se puede decir que no se van a dar o qué si se van a dar, depende de lo que se presente. Nosotros pensamos en que debemos tener un estratega o futurólogo para estar enterados de las últimas tendencias. En dos ocasiones los hemos traído, para tener la conciencia de que se está haciendo algo o de que no se está haciendo algo.

Qué piensa sobre: Cuál es el mejor legado que usted deja a sus descendientes y a la empresa para que sigan la continuidad administrativa.

Una actitud sana de que sepan que ellos son más funcionarios que parientes, que son más trabajadores que herederos, que hay más deberes que derechos y que, con esa actitud, debe salir adelante la empresa.

ANEXOS

Anexo No. 1

Cronología del Nacimiento de los Periódicos en el Ecuador

Año Aparición	Origen	Nombre	Descripción
1780	Qui	Satisfacción Legal	"Versó sobre temas de jurisprudencia"
1792	Qui	Primicias de la Cultura de Quito	"Literatura, educación pública, ciencias, artes, historia y economía".
1809	Qui	La Gaceta de la Corte de Quito	"Criticaba los cambios que querían los quiteños que tuvieran lugar en la Audiencia de Quito."
1810	Qui	La Gaceta de la Corona	"De corte republicano escribía contra las autoridades, incluyendo el Virrey de Santa Fe."
1821	Gua	El Patriota de Guayaquil	"Fue considerado el primer periódico guayaquileño".
1862	Gua	La Gaceta Municipal	"Fue fundada por Pedro Carbo".
1822	Gua	El Republicano del Sur	"Cerró en dos meses por la anexión de Guayaquil a Colombia."
1824	Quit	El Noticiosito	"Un periódico jocoso y satírico, redactado por ciudadanos colombianos de ideas liberales".
1824	Quit	El Pensador Quiteño	"Dirigió ataques personales contra Flores, se terminó la publicación cuando la imprenta fue asaltada y destruida presumiblemente por orden de Flores".
1824-1825	Gua	El Chispero, La Aurora y la Miscelania	
1824-1825	Qui	El Imperial, El Espectador Quiteño	
1825	Qui	El Republicano	"Proclamó los principios libertarios, denunció el despotismo y apeló a la lucha patriótica, los mensajes fueron dirigidos a Flores, de quien se pensó que quería implantar la dictadura y perpetuarse en el poder".
1824	Cue	El Eco del Azuay	Publicado por una imprenta que funcionó hasta 1828
1827	Gua	El Colombiano del Guayas	"Continuó hasta 1832, año en que se cambió el nombre a El Colombiano, fue un periódico de carácter oficial, de información general, noticias históricas nacionales y extranjeras de la época".
1828-1835	Gua	El Ruisefor y el 9 de Octubre	
1828-1835	Cue	El Telescopio, La Alforja, El Perogrullo y La Aurora	
1828-1835	Qui	El Imparcial y la Gaceta	
1833	Qui	El Quiteño Libre	"Cuyo propósito era defender las leyes, derechos y libertades del país, jugó un papel estelar en el movimiento para derrocar a Flores, se opuso a sus ideas monarquistas y acusó a su gobierno por los múltiples abusos".
1833	Gua	El Ecuatoriano del Guayas	"Comenzó a circular como consecuencia de las disputas entre Juan José Flores y Vicente Rocafuerte y contenía reproducciones de los revolucionarios. Atacó a Rocafuerte por las ideas progresivas que había expresado, y siguió publicándose con carácter oficial hasta 1837".

1833	Puná	El Chihuahua	"Periódico titulado por el apodo con el que los partidarios del gobierno llamaban a los revolucionarios, y cuya imprenta fue importada por Rocafuerte durante la guerra que mantenía con Juan José Flores".
1833-1837		El Registro Oficial, La Gaceta, Gaceta del Ecuador, Registro Auténtico Nacional, El Seis de Marzo, El Nacional, La Generación, El Ocho de Septiembre, La Bandera Nacional, Diario Oficial.	"Fueron otros periódicos que circularon en el país en aquellos años".
1839		La Verdad Desnuda	"Salió los días 1 y 16 de cada mes con noticias extranjeras, artículos de política, y poesías".
1839	Cuc	El Patriota del Azuay	"Salió todos los domingos y tenía las noticias más interesantes para los navieros comerciantes y cosecheros del país, así como para los exportadores extranjeros que necesitaban conocer el movimiento mercantil del puerto, los precios, consumos, niveles de inventarios de las mercaderías; también se refería a los sucesos políticos del interior y del exterior. Circuló hasta 1843"
1844		El Semanario Mercantil	"Se publicaba los miércoles, en él se anunciaba la entrada y salida de buques, su procedencia y destino, cargamento, y reglamentos tributarios".
1844		La Concordia	"Defendía a Juan José Flores de Vicente Rocafuerte".
1860	Gua	El Diario de Avisos de Guayaquil	"Su principal objetivo era publicar avisos, siendo en su mayoría de productos farmacéuticos y de compra o venta de bienes". "Duró hasta 1861 y se publicaron hasta 161 números".
1861		La Unión Colombiana	
1862		El Club del Guayas	"Se editó con 193 números".
1862-1864		La Unión Americana	"La Unión Colombiana cambió de nombre a La Unión Americana".
1863		Los Andes	"Considerado uno de los periódicos de más larga duración del siglo pasado". "Circuló hasta 1865". "Durante los primeros años fue un semanario y luego se transformó en diario de la tarde. El pensamiento de los editores de este diario evolucionó de ideas conservadoras a liberales".
1875		El Comercio de Guayaquil	"Fundado en 1875 como bisemanario, y en 1881 se convirtió en diario".
1881-1882		El Fonógrafo	"Tuvo un año de duración, de 1881 a 1882."
1882		El Teléfono	"Contó con una empresa de tipografía, imprenta y encuadernación que era la más importante de aquel tiempo".
1882		El Chimborazo	"Se editó en 1882 como biseminario y se transformó en diario en 1883 y terminó de circular en ese mismo año".
1883		Bandera Nacional, y La República,	La República fue "un medio propagandístico de la llamada sociedad republicana".
1880-1890	Gua	El Globo, Diario de Avisos, La Opinión Pública, El Tiempo	Fueron publicaciones de corte liberal.

1884		El Telégrafo	"Cuyo nombre fue puesto para simbolizar el progreso tecnológico que había tenido lugar en el mundo, como resultado de la primera Revolución Industrial, llegó a ser uno de los mejores periódicos debido a su enorme progreso".
1895		El Grito del Pueblo	"Fue el vocero de las necesidades del hombre humilde de Guayaquil habiendo concluido sus labores en 1911".
1903		El Ecuatoriano	Aportó mejorando la historia en el periodismo ecuatoriano.
1906		El Comercio	"Apareció la primera edición del diario El Comercio. El artículo editorial, de presentación y saludo, definía las posiciones de la libertad de prensa, las demás páginas se repartían entre cosas literarias y anuncios gratuitos".
1916		El Comercio	"Circuló la Edición Vespertina de El Comercio para complementar las informaciones matutinas, pero se lo discontinuó porque no tuvo acogida."
1907		La Tarde	"Antecesor de Últimas Noticias y se publicó por tres años".
1909		El Guante	"Como semanario político de combates, en pocos años se convirtió en diario matutino. Afirmaba ser liberal, impersonal e independiente y proporcionaba informaciones políticas, ciencias, arte, intereses nacionales y regionales, defensa de los derechos y libertades populares. Debido a su endeudamiento, éste fue vendido y se le cambió el nombre a La Nación, cuyas instalaciones fueron vendidas después a El Universo".
1912		El Tiempo	"Diario liberal, político y de informaciones comerciales." "Se editó hasta 1921".
1912		El Nacional	"Fue un diario de la tarde político, liberal y de intereses generales." "Se editó hasta 1921".
1912		La Voz de la Verdad	"Órgano de intereses del partido Conservador en Guayaquil".
1912		La Fuente	"Bisemanario de índole político-satírico-jocoso".
1912		El Fígaro	"Periódico político y noticioso".
1913		El Día	Fundado por un grupo de intelectuales. "Se lo denominó el diario de la mañana y fue ante todo un medio de comunicación de opinión liberal sobre todo en su etapa final".
1921	Gua	El Universo	"Fue fundado por Ismaél Pérez Pazmiño, quien anteriormente había creado periódicos como El Machaleño, El Rible y El Martillo. El Universo fue producto de su gran inspiración y sueño de juventud, con lo que llegó a la meta de sus aspiraciones".
1923	Gua	La Prensa	"Fue un periódico que se identificó como Diario Liberal de la Tarde. La Prensa se fue identificando con Guayaquil y sus problemas, planteando soluciones, apoyando a la cultura y el deporte".
1924	Gua	La Opinión Pública	"Estuvo estrechamente ligado al mundo de la política y actuó como vocero del partido liberal".
1910-1920		Diario Ilustrado (1913), El Nacional y La Lucha.	

1924	Cue	El Mercurio	"Nace con el fin de que esa ciudad tuviera su propio medio de difusión de noticias políticas, económicas y culturales".
1929		El Debate	"Por su inclinación por el partido conservador sufrió dos largas suspensiones, la primera en 1935 y la segunda en 1942. En 1946 no apareció como diario sino como bisemanario tabloide y luego terminó como diario".
1942	Qui	La Patria	"Surge difundiendo ideas y conceptos de conservadurismo".
1945	Qui	La Tierra	Se autodenominó diario independiente, fue de tendencia socialista.
1951	Qui	El Sol	"En donde se establecieron pautas del periodismo moderno y comprometido con ayudar a construir un Ecuador más próspero, por su posición política fue un vocero anticonservador y un feroz antivelasquista".
1955		Diario de el Ecuador	"Se estableció ocupando los mismos talleres que El Sol , publicó un buen tiempo un suplemento de fin de semana y uno de carácter científico".
1965	Gua	La Razón	
1973	Gua	Expreso	
1974	Gua	Extra	
1983	Gua	El Meridiano y La Segunda	

Fuente: Guillermo Arosemena Arosemena. La Historia Empresarial del Ecuador. El Sector Industrial, Volumen II, Primera Edición, 1996 pp: 209-251.

Anexo No. 2

Participación Familiar a través de los años

Fecha	Acontecimiento
7/Oct/1922	Ingresa Ismael P.C., de 20 años como auxiliar en la Dirección y Cronista Deportivo.
1923	Ingresa Sucre P. C. a los 20 años como auxiliar y amanuense de la Dirección.
1925	Ingresa Francisco P. C. a los 17 años en la Sección Recortes y Archivo, y Clisés.
1927	Francisco P. C. Asume la Jefatura de Corresponsalías.

Fecha	Acontecimiento
1989	Muere Francisco Pérez Castro y sube como ViceDirector Francisco Pérez Febres-Cordero quien asume la presidencia del Directorio.
1989	El Estatuto es revisado por Carlos y Francisco y deciden reestructurarlo. Sucre no está de acuerdo y se separa de la empresa vendiendo sus acciones.

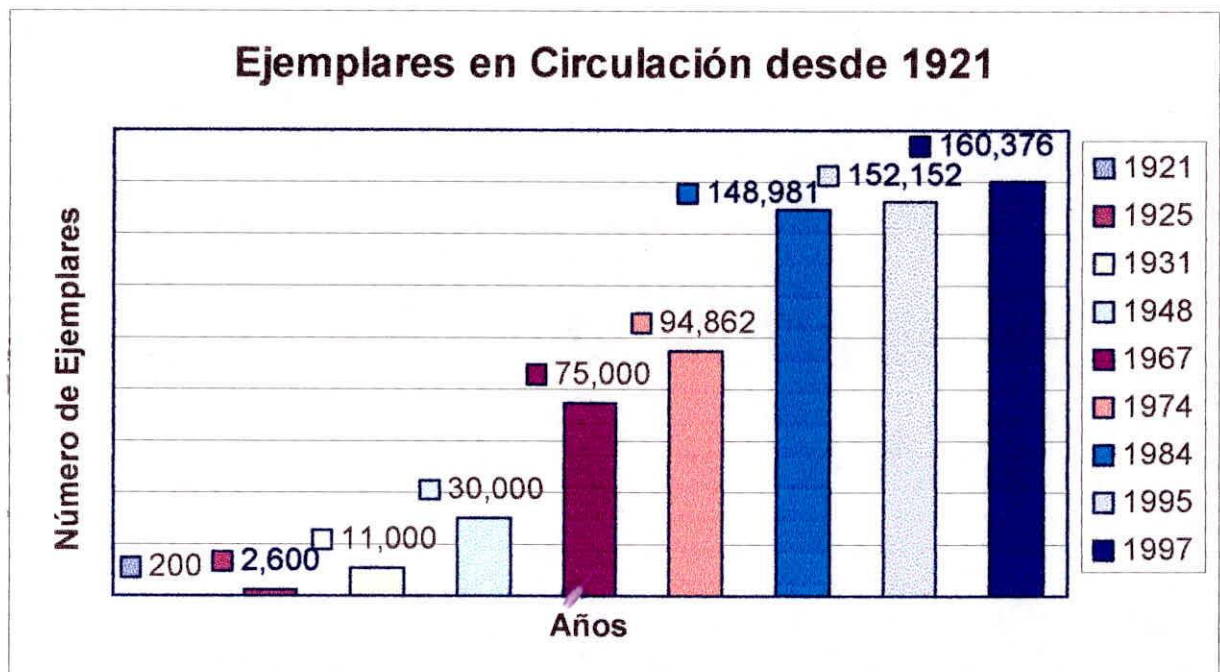
Fecha	Acontecimiento
Años 90	Se incorpora el resto de la IV Generación: Jaime Pérez Azúa, hijo de Francisco Pérez Febres-Cordero, como Gerente de Producción, César Pérez Barriga, hijo de Carlos Pérez Perasso, como Gerente de Comercialización, Carlos Pérez Barriga como Jefe del Departamento de Arte; y Nicolás Pérez Lapentti.

Fecha	Acontecimientos
30/Dic/1931	Ingresa Sucre Pérez Castro del Doctorado en Periodismo y asume la Vice-Dirección del Diario.
1944	Fallece Ismael Pérez Pazmiño de una dolencia del corazón.
1944	Toma posiciones la Segunda Generación de los Pérez Castro: Ismael como Director-Gerente, Sucre como Administrador, y Francisco como Vice-Director.

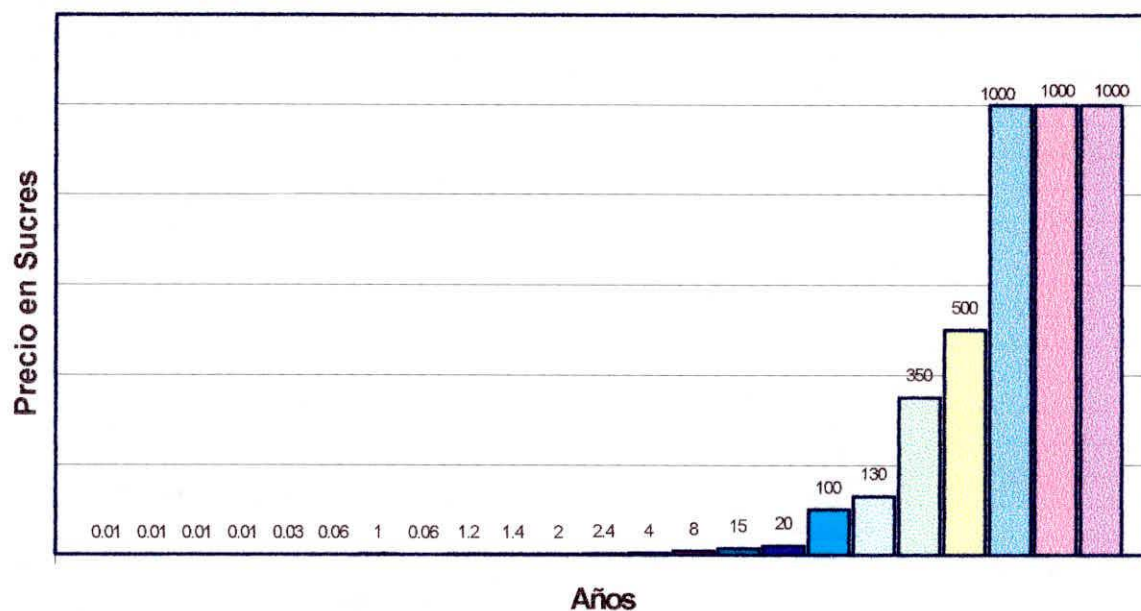
Fecha	Acontecimientos
Años 70	El cuadro de directivos estaba formado por la II Generación de los Pérez Castro: Francisco como Director; Sucre como Director-Gerente; Efraín como columnista. Y la tercera generación formada por los hijos de cada uno: Francisco Pérez Febres-Cordero, Asistente de la Dirección; Sucre Pérez Baquerizo, Subgerente; y Carlos Pérez Perasso, ViceDirector.

Fecha	Acontecimiento
1/Jul/1984	Ingresa Ma. Teresa P. Barriga como Asistente de la Redacción.
Años 80	Muere el Administrador Jorge García Cornejo y Sucre Pérez Baquerizo asume el cargo de Administrador
1987	Se integra Sucre Pérez McCollum como Asistente de la Administración

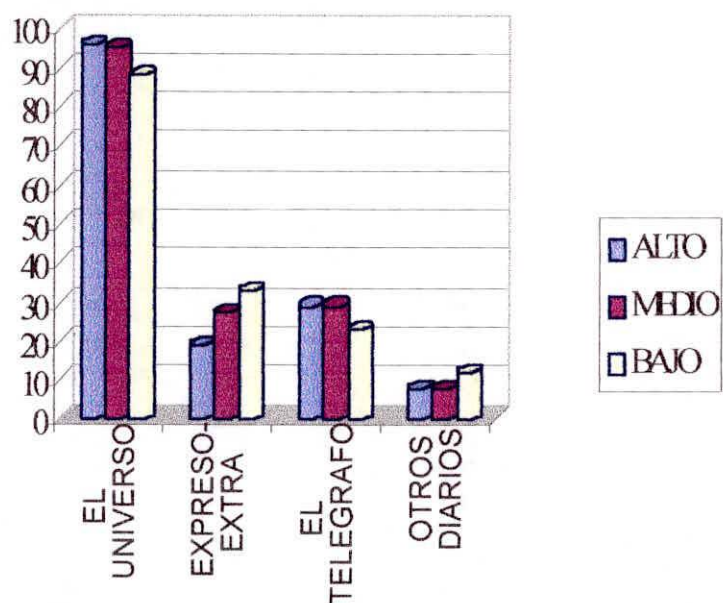
Anexo No. 3



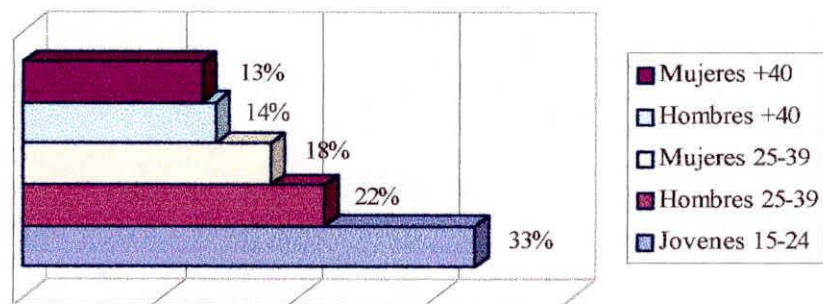
Precios del Periódico desde 1921



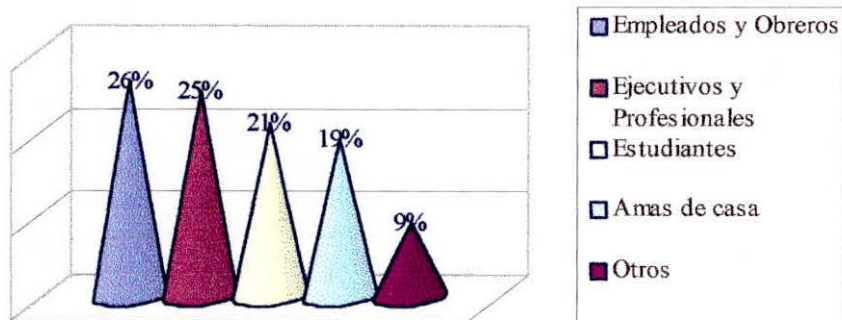
Lectores Según Nivel Socio Económico



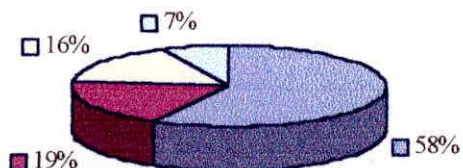
Lectores de EL UNIVERSO según edad y sexo



Lectores de EL UNIVERSO según ocupación

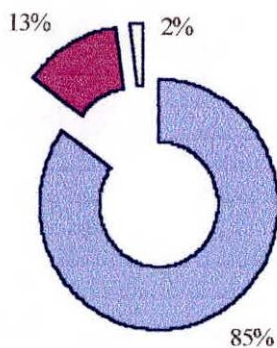


Lectores Mayores de 15 años



EL UNIVERSO	EXPRESO-EXTRA
EL TELEGRAFO	OTROS DIARIOS

Donde se lee EL UNIVERSO



Hogar
Oficina
Otros Lugares

Fuente: Kit Publicitario. El Universo

Anexo No. 4

Volumen de Publicidad Vendida en centímetros/columna		
Año	Publicidad en cm/col.	Crecimiento (%)
1989	2'662.428	
1990	2'627.947	-1,3
1991	2'887.635	9,9
1992	3'062.454	6,1
1993	3'224.239	5,3
1994	4'097.444	27,1

Valor de la Publicidad Vendida en millones de sucres		
Año	Publicidad en cm/col.	Crecimiento (%)
1989	100	
1990	154	54,0
1991	262	70,1
1992	493	88,2
1993	701	42,2
1994	1.205	71,9

Volumen de Avisos Clasificados Vendidos en centímetros/columna		
Año	Publicidad en cm/col.	Crecimiento (%)
1989	552.789	
1990	483.173	-12,6
1991	635.813	31,6
1992	682.281	7,3
1993	758.435	11,2
1994	857.263	13,0

Volumen de Desplegados Comerciales en centímetros/columna		
Año	Publicidad en cm/col.	Crecimiento (%)
1989	1'660.671	
1990	1'665.171	0,3
1991	1'766.489	6,1
1992	1'998.296	13,1
1993	2'125.599	6,4
1994	2'844.167	33,8

Promedio Anual de circulación de los Días Domingos número de ejemplares por día		
Año	Circulación Domingos	Crecimiento (%)
1989	220.434	
1990	219.212	-0,6
1991	239.478	9,2
1992	257.937	7,7
1993	241.653	-6,3
1994	261.120	8,1

Promedio Anual de la Circulación Total número de ejemplares por día		
Año	Circulación Total	Crecimiento (%)
1989	147.568	
1990	141.811	-3,9
1991	140.275	-1,1
1992	148.238	5,7
1993	151.235	2,0
1994	163.213	7,9

Venta de Avisos a color en centímetros/columna		
Año	Publicidad en cm/col.	Crecimiento (%)
1989	72.428	
1990	90.235	24,6
1991	113.286	25,5
1992	136.241	20,3
1993	164.802	21,0
1994	356.849	116,5

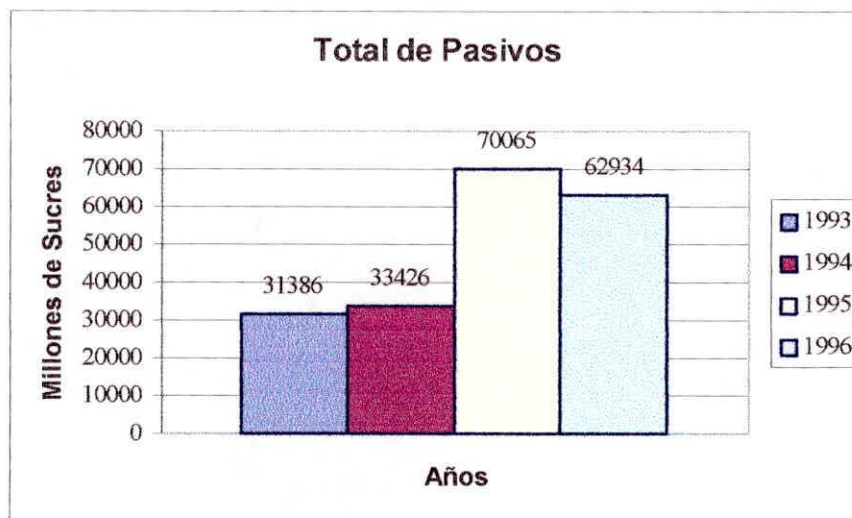
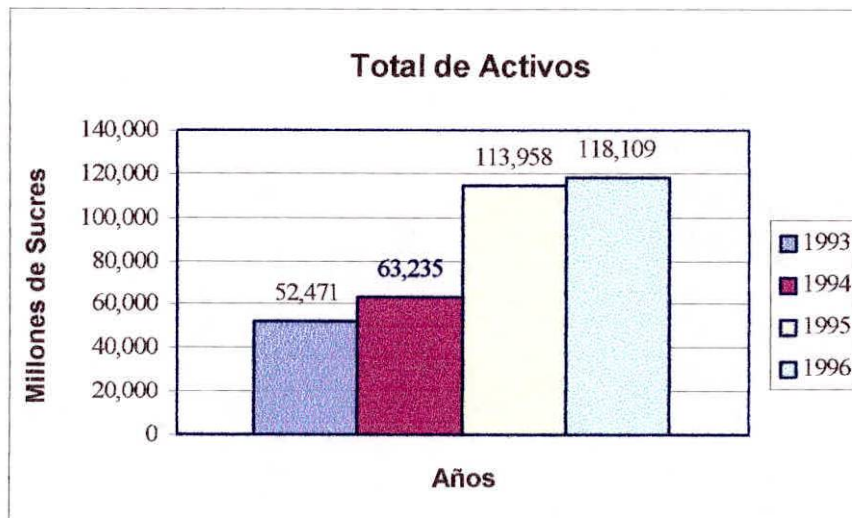
Número Total de Páginas Impresas por circulación pagada		
Año	Publicidad en cm/col.	Crecimiento (%)
1989	1.734	
1990	1.822	5,1
1991	1.935	6,2
1992	2.355	21,7
1993	2.181	-7,4
1994	3.037	39,2

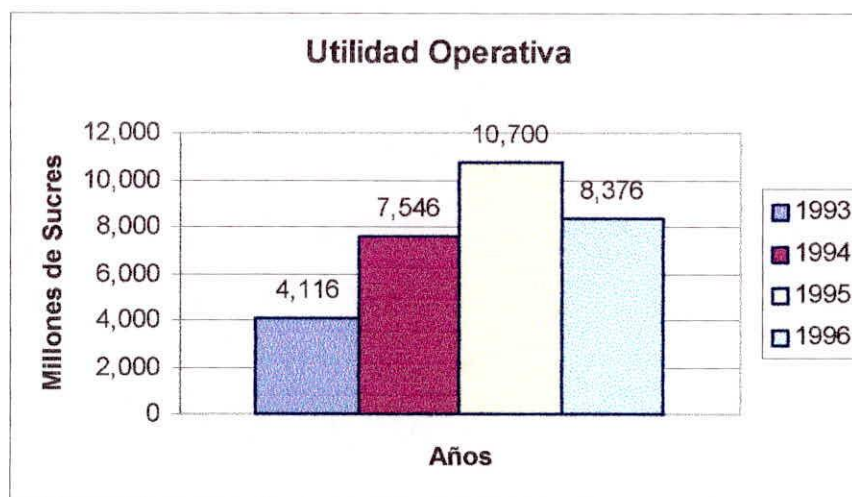
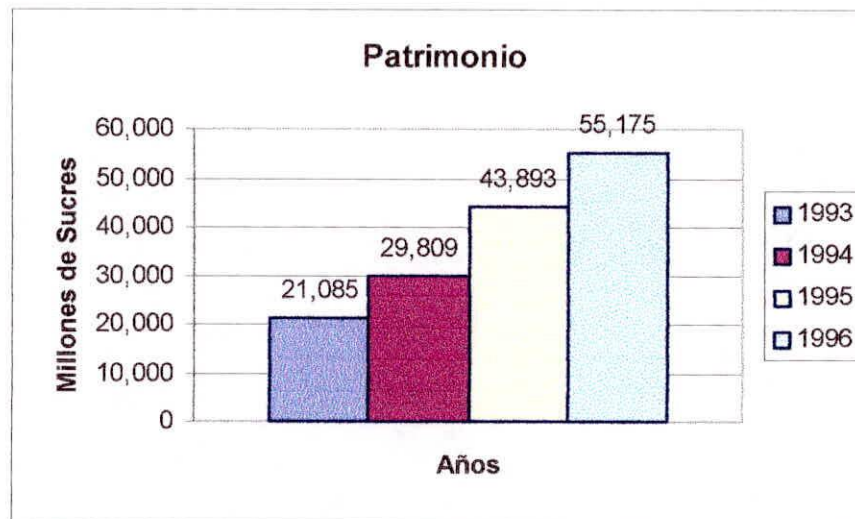
Evolución de los Sueldos Totales Pagados Índice: Base 1989 = 100	
Año	Índice
1989	100
1990	162
1991	249
1992	484
1993	733
1994	1.230

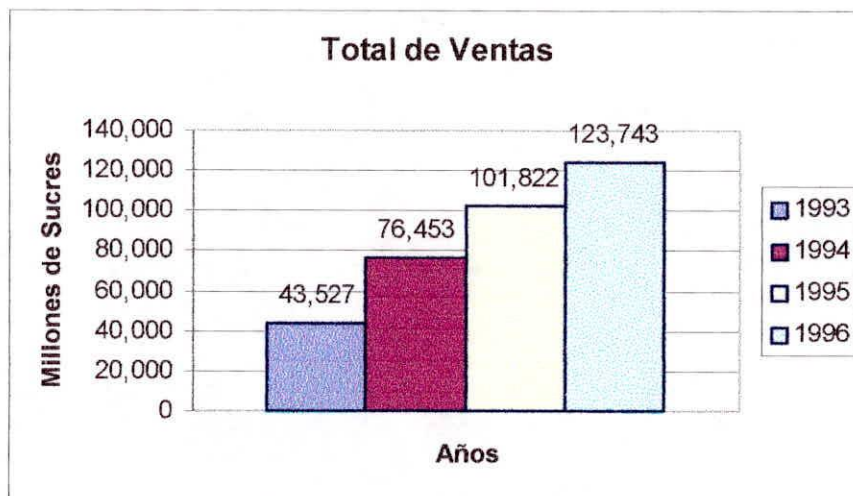
Número Total de Empleados	
Año	Índice
1989	311
1990	344
1991	378
1992	426
1993	434
1994	487

Fuente: Folleto Cifras. Diario El Universo

Anexo No. 5



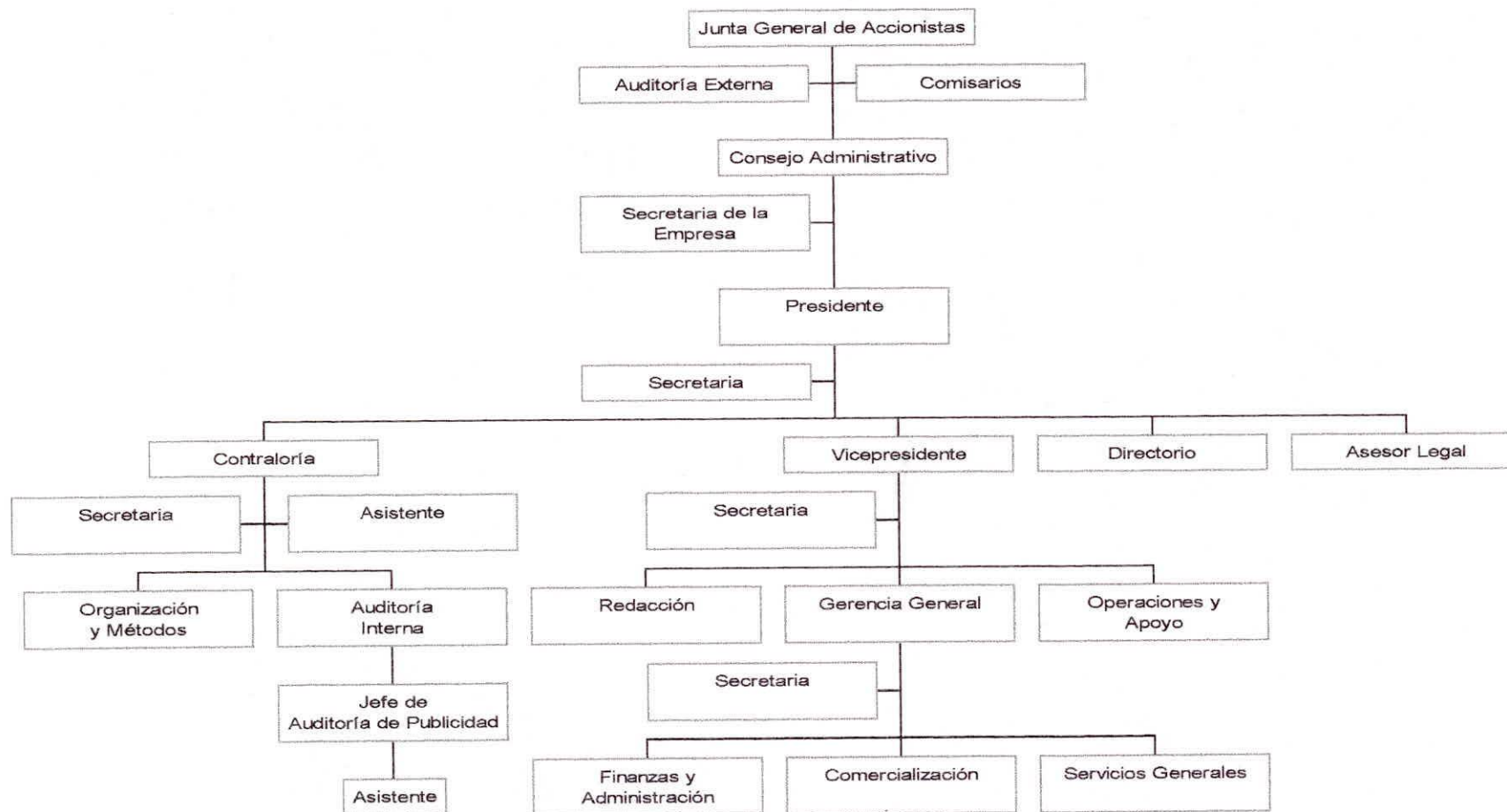


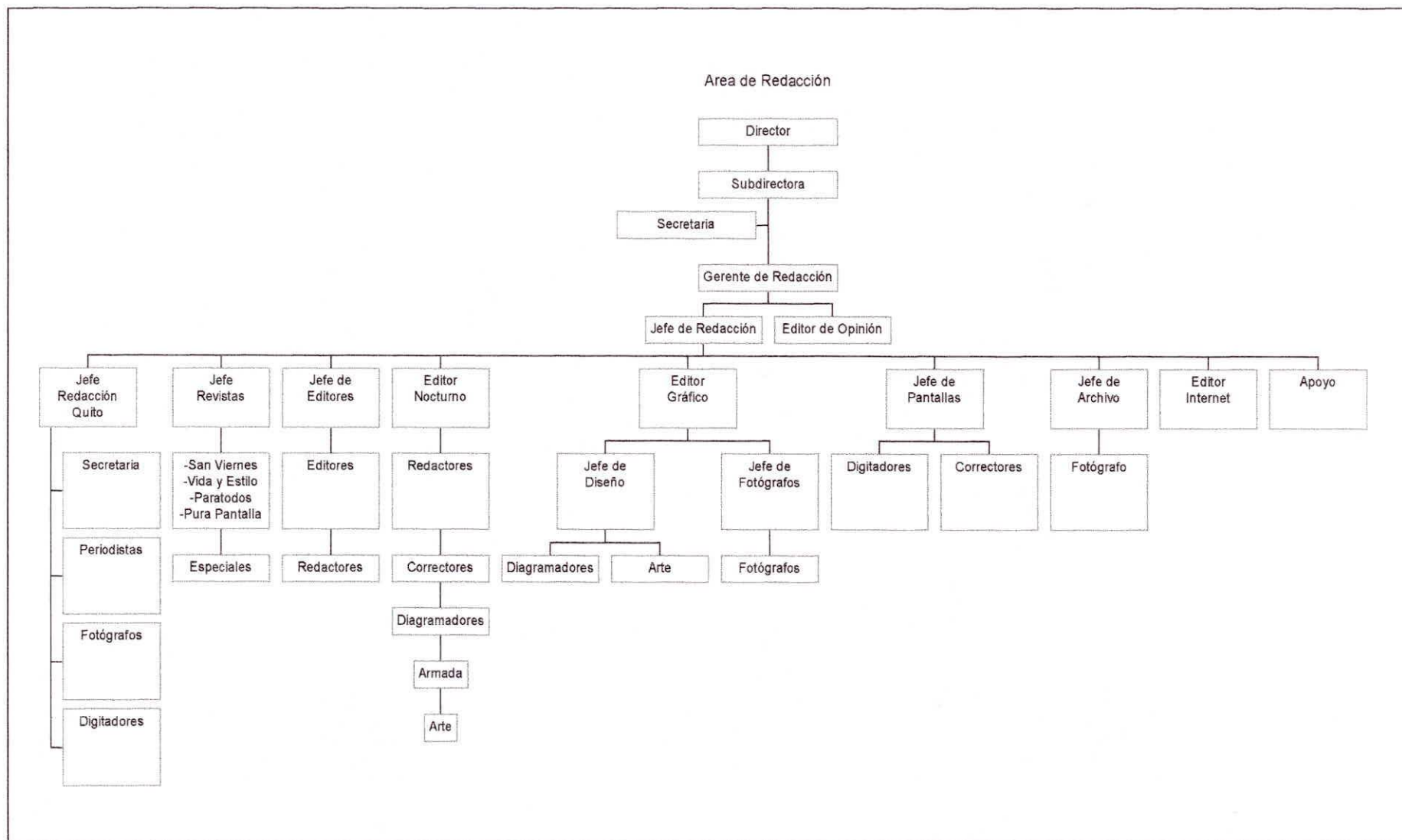


Fuente: Kit Publicitario. El Universo

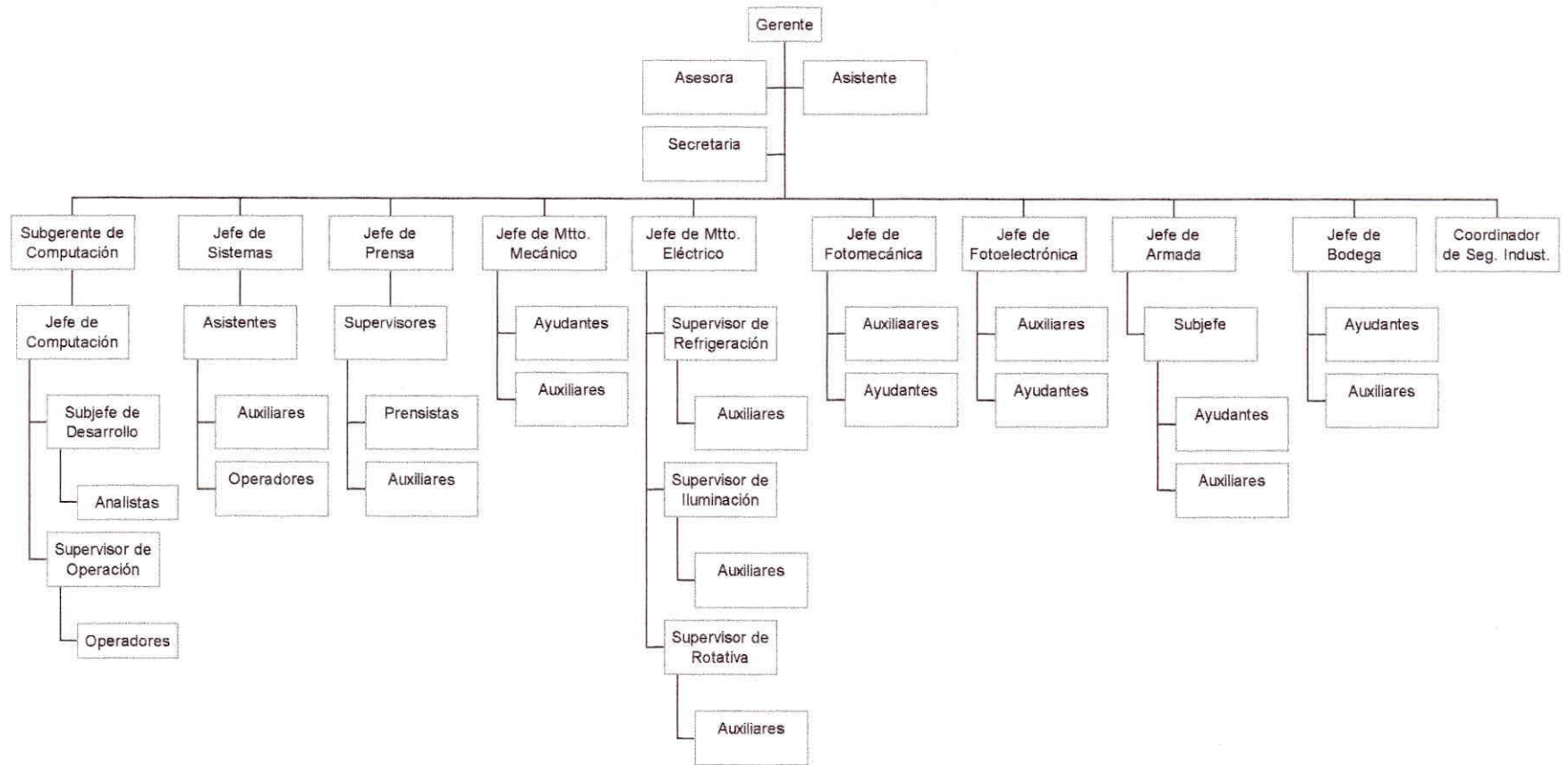
Anexo No. 6
Organigramas

Organigrama General

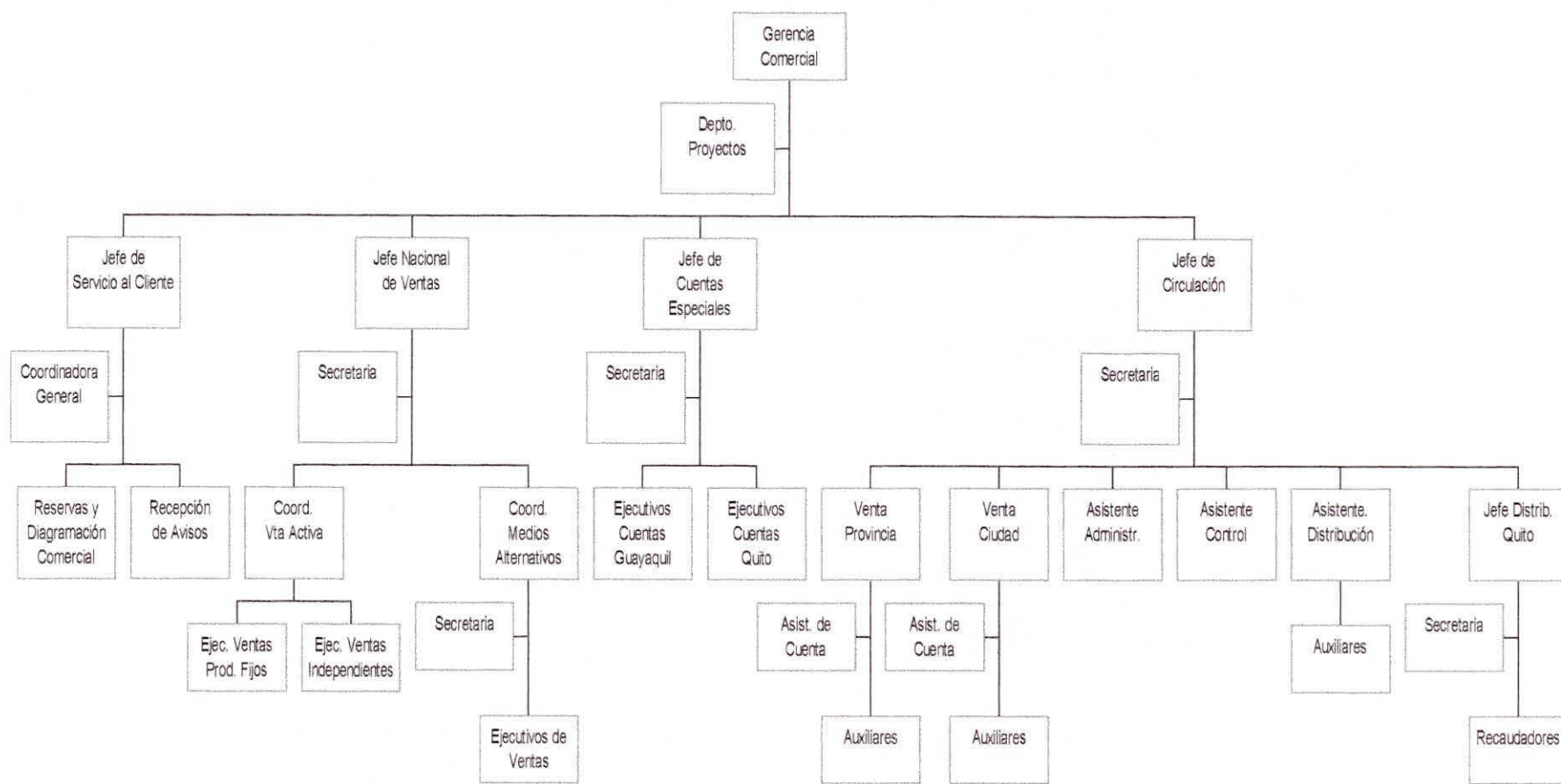




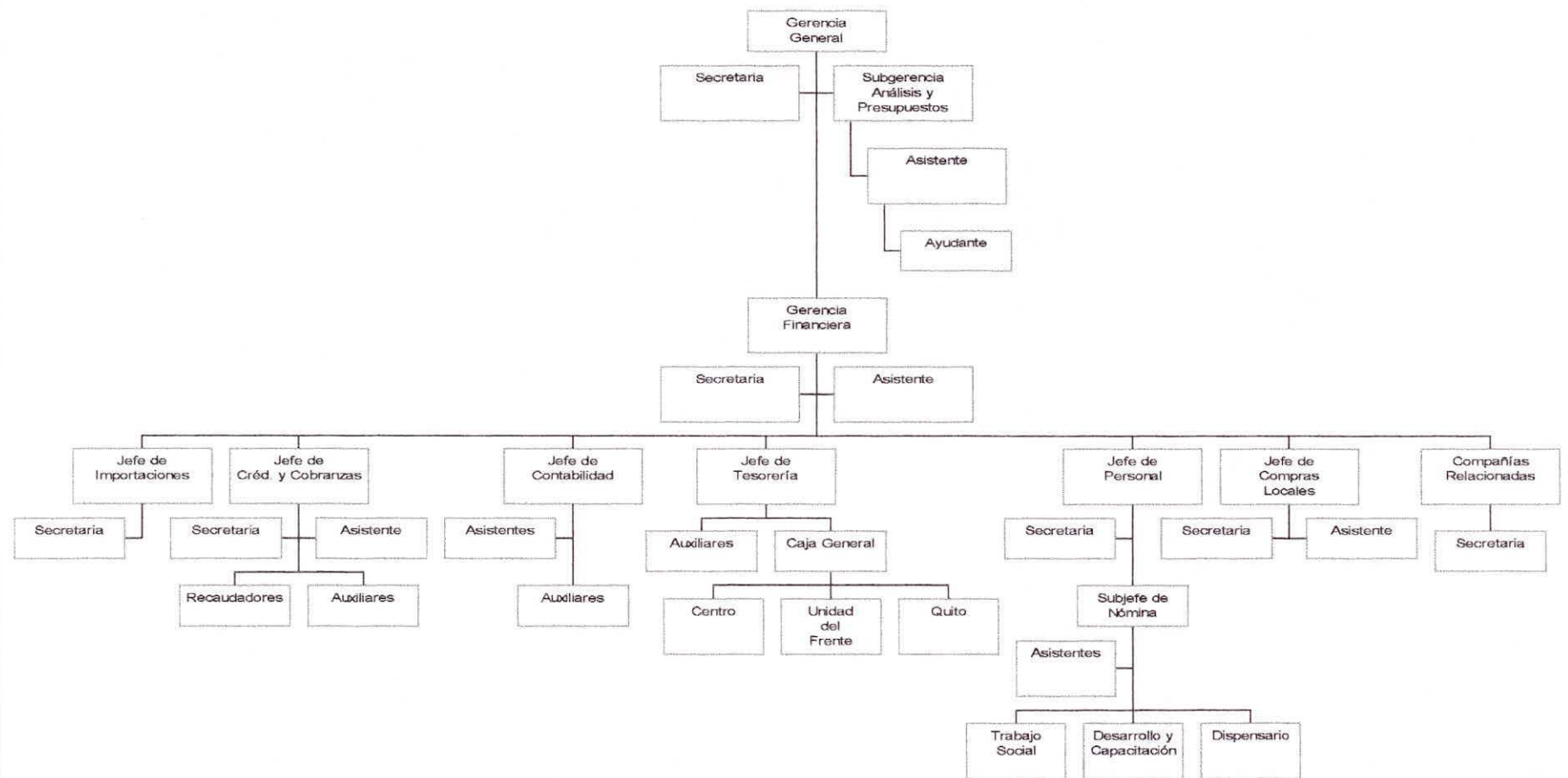
Area de Operaciones y Apoyo



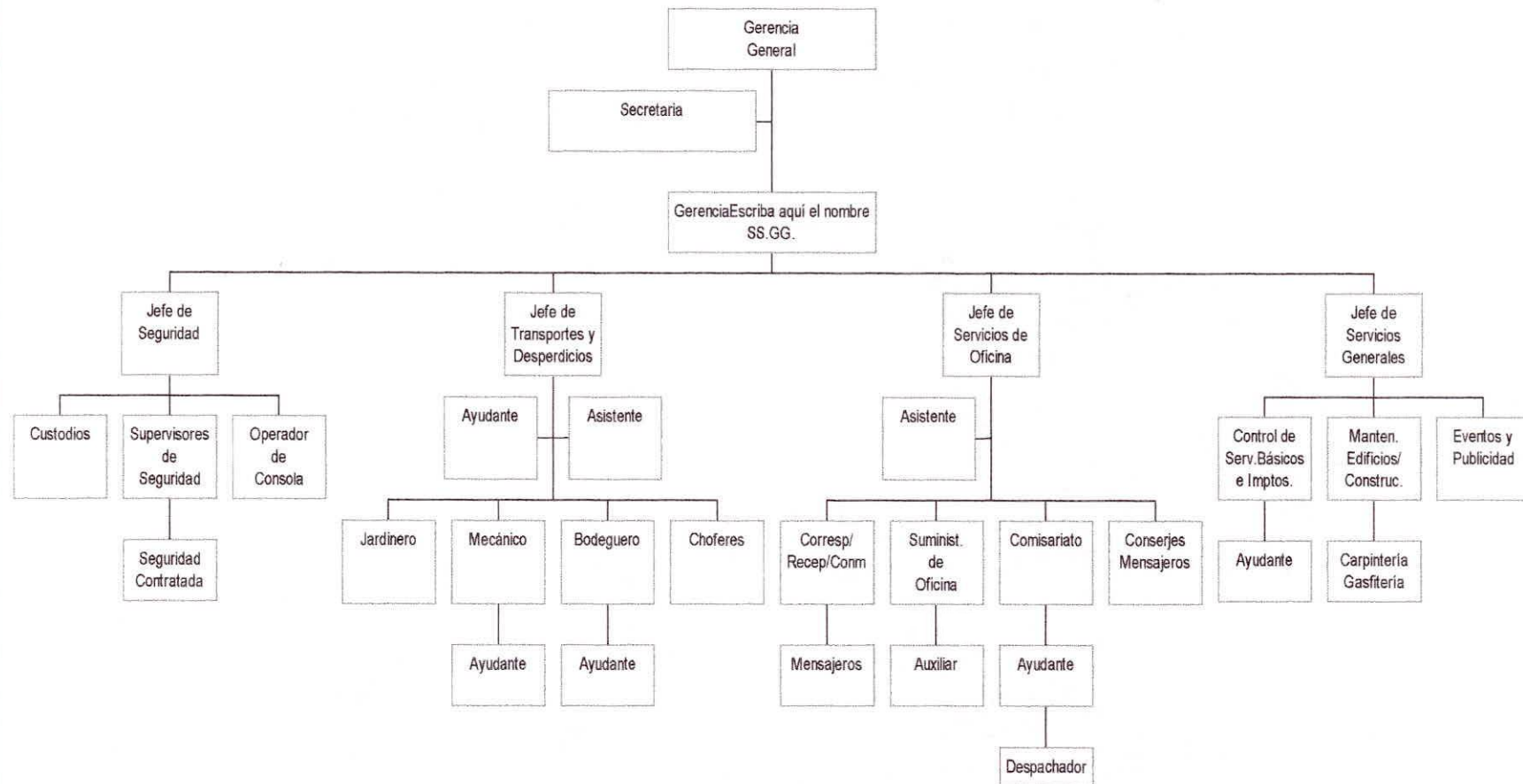
Area de Comercialización



Area Finanzas y Administración



Area de Servicios Generales



Anexo No. 7
INFORMACIÓN HISTÓRICA

HIMNO DE DIARIO EL UNIVERSO

Letra de J. Orión Llaguno

Música de Francisco Paredes Herrera

Es la péñola más poderosa
Que la espada, el puñal y el cañón;
Más que el rayo, fulmina espantosa
Al tirano, al verduro, al traidor.

Cuéntos siglos pasaron los hombres
En horrendas tinieblas sumidos;
Pobres, solos, sin pan, desvalidos,
Como nautas juguetes del mar!
Mas un sabio paciente, estudioso,
Un prodigio de máquina inventa:
Esa cumbre del arte es la Imprenta!
Gloria al genio, al germano inmortal!

De la Prensa al influjo bendito
Se rompieron las vallas del mundo,
Fue el trabajo más noble y fecundo,
Y cambió de la tierra la faz.
Los monarcas cayeron del trono
Con sus vidas de escándalos llenas;
El esclavo arrojó sus cadenas
Y nació la feliz libertad!

Justo, noble, sereno, valiente,
De aquel arte a la fúlgida lumbré
Va este Diario marchando a la cumbre
Del progreso con paso triunfal.
Patriotismo, firmeza, cultura,
Honradez, pundonor y denuedo,
De UNIVERSO componen el credo
Que ha jurado cumplir con lealtad.

Tú, moderno, feliz Prometeo
De los dioses burlando el cuidado,
Te apropiaste del fuego sagrado,
Y ese fuego en la Prensa, aquí está.
Y al ingenio, al artista y al sabio,
Y al virtuoso, coronas de gloria,
Y en tu diaria labor, a la Historia,
Fiel le muestras también la verdad.

Tú, moderno, feliz Prometeo
De los dioses burlando el cuidado,
Te apropiaste del fuego sagrado,
Y ese fuego en la Prensa, aquí está.
Y al ingenio, al artista y al sagio,
Y al virtuoso, coronas de gloria,
Y en tu diaria labor, a la Historia,
Fiel le muestras también la verdad.

Ciudadano, que llevas como arma
Esa pluma templada en el fuego
Del amor a tu patria: a su ruego
Cuántas veces la hiciste vibrar!
No se canse tu brazo en las lides;
Haz que triunfe impoluta la idea,
Haz que esparza su luz cual la tea
Del ignívomo, inmenso volcán.

Biografía de Don Ismael Pérez Pazmiño

Fundador y Primer Director del Diario EL UNIVERSO, hijo de José Pérez Santander y de Elena Pazmiño Gómez, periodista, hombre de empresa, poeta, ideólogo y filántropo. Nació en Machala el 30 de junio de 1876.

Su padre era dueño de un negocio establecido en El Guabo, población cercana a Machala. En 1888 se matriculó en el Colegio Nueve de Octubre, entonces regentado por el Dr. José Ochoa León. Siendo alumno de ese plantel, el joven Pérez Pazmiño editó una publicación que bautizó con el nombre de "El Rifle". Posteriormente, en el mismo colegio, escribió otra hoja periodística a la que tituló "El Martillo". (Suplemento Reunión de descendientes de Ismael Pérez Pazmiño, 1996)

Se hallaba en Guayaquil cuando estalló la Revolución del 5 de junio de 1895, liderada por el general Eloy Alfaro. Ismael Pérez Pazmiño, identificado con las ideas liberales, se enroló a las huestes del "Viejo Luchador" e integró el Batallón Libertadores de El Oro, que participó en la campaña que culminó con la toma de Cuenca. Entonces ostentaba el grado de Teniente. (Suplemento Reunión de descendientes de Ismael Pérez Pazmiño, 1996)

Contrajo matrimonio con doña HHerlinda Castro Santander, con quien procreó nueve hijos: Ismael, Sucre, Rosa HHerlinda, Francisco, Buchner, Efraín, Euvenia, Franklin y María Elena.

Hacia 1909 se instaló definitivamente en Guayaquil y en esta ciudad adquirió un solar en la esquina de las calles Sucre y Boyacá, donde construyó una casa que fue su residencia. Desde entonces escribió de modo incesante para varias publicaciones. En 1919 empezó a colaborar en El Universal, que dirigía el comunicador venezolano Luis Guevara Travieso. El 14 de septiembre de 1921, don Ismael le propuso a Guevara la compra del Diario y el trato se hizo. Dos días después, esto es el 16, apareció el periódico El Universal con nuevo nombre; ahora se llamaba EL UNIVERSO y allí empezó una nueva historia.

En 1931 adquirió el edificio de las calles Escobedo y 9 de Octubre, que sería sede del Diario durante más de seis décadas.

El 4 de mayo de 1936 fundó el Círculo de Periodistas del Guayas. Cuando contaba con 68 años de edad y mientras atendía su quebrantada salud en un centro médico de Los Angeles, California, dejó de existir don Ismael Pérez Pazmiño. Era el 1 de noviembre de 1944.

Suplemento Reunión de descendientes de Ismael Pérez Pazmiño

Biografía de Doña Herlinda Castro de Pérez Pazmiño

EL UNIVERSO fue tal como en su esposo, la preocupación constante de doña Herlinda, hasta los momentos más cercanos a su muerte.

Nació en Machala el 1º. De enero de 1883. Formada en un ambiente de austeridad y respeto, de consagración al hogar y a las nobles disciplinas del trabajo y del bien, con el aporte de sus virtudes constituyó un núcleo familiar que con justicia se enorgullece de haber recibido de ella la dirección espiritual de profundo sentido ético que le ha dado respetabilidad y consideraciones en nuestro medio.

Muy joven contrajo matrimonio con don Ismael Pérez Pazmiño a quien acompañó en sus horas de lucha, alentándolo con su afecto, con su palabra, con su comprensión, vigorizando su espíritu cuando el natural desfallecimiento pretendía vencerlo.

Cuando don Ismael fundó EL UNIVERSO el 16 de septiembre de 1921, su digna compañera fue inspiradora y animadora de su obra, sintió con él los sinsabores de la lucha inicial y compartió también las manifestaciones del triunfo, aunque siempre tuvo un afán de superación, mirando insatisfecha las conquistas que se hacían. Eso, precisamente, determinó que mantuviera la alta respetabilidad y la dignidad muy merecida de ser Presidenta de la Sociedad Anónima EL UNIVERSO.

Doña Herlinda Castro de Pérez Pazmiño quien no obstante haber fallecido el 21 de noviembre de 1965, sigue viva en el afecto de quienes hacemos Diario EL UNIVERSO.

Libro de Oro de El Universo

Biografía de Ismael Pérez Castro

Luego de don Ismael Pérez Pazmiño, fue la columna más fuerte de la Empresa. A él se ha debido, hasta el día de su muerte, la estabilidad definitiva de EL UNIVERSO, la independencia económica absoluta, la rectilínea trayectoria en el ascenso.

Nació en Machala, provincia de El Oro, el 30 de septiembre de 1902. Curso estudios secundarios en el Colegio Nacional Vicente Rocafuerte de Guayaquil, destacándose como sobresaliente en sus actividades y haciéndose acreedor al Premio de Honor del Colegio y a la inscripción en la Placa de Bronce destinada a los mejores alumnos de cada promoción. Al finalizar sus estudios secundarios, ingresó a la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad de Guayaquil, carrera que tuvo que abandonar para acompañar a su progenitor en la inmensa y esforzada tarea de la organización y la conducción de EL UNIVERSO desde el año de su fundación en 1921.

Cortó sus estudios universitarios para iniciarse en las faenas del diario como cronista deportivo y Secretario de la Dirección, hasta el 6 de octubre de 1922 cuando se hizo cargo de la Administración.

Antes había estudiado un curso de Administración de diarios y revistas en una Escuela internacional por correspondencia de los EE.UU., siendo por consiguiente un verdadero profesional en el desempeño de su cargo.

Su ideal constante fue compartido con su padre primero, de quien fue su más cercano colaborador, y luego con sus hermanos Sucre y Francisco. No tardó, tampoco, en unirse al equipo dirigente de la nueva generación representado por su hijo Carlos que rápidamente se convirtió en su continuador, luego de un período de colaboración como compañero.

Don Ismael Pérez Castro, como máximo personero de la Empresa al ser su Primer Director Gerente, concurrió numerosas veces a asambleas internacionales de relieve como las convocadas por la Sociedad Interamericana de Prensa. En octubre de 1953, le correspondió el significativo honor de recibir en Nueva York el Premio "María Moors Cabot" que la Universidad de Columbia otorgó a Diario EL UNIVERSO en reconocimiento a su labor en beneficio de la amistad de los pueblos del Continente y en pro del adelanto periodístico en general.

La muerte inesperada lo sorprendió el 24 de febrero de 1967, y descargó un estremecedor golpe a Diario EL UNIVERSO y a la

prensa nacional. Nuestro Diario perdió la columna más fuerte que sustentó su estructura, porque de su Primer Director Gerente recibió todo lo humanamente posible para alcanzar el sitio digno de ese calificativo ya proverbial de el Mayor diario Nacional. Don Ismael Pérez Castro, fiel a su padre, de entregar a Guayaquil y al Ecuador en general una tribuna calificada que fuera receptora y orientadora de la opinión pública no conoció reposo ni se amilanó ante dificultades.

Uno de los aspectos más personales de nuestro Primer Director Gerente fue el de sentir como propio el anhelo de sus trabajadores y colaboradores, porque se compenetró sinceramente con el espíritu y la realidad de la Empresa. Los más revolucionarios alcances dio a las relaciones obrero-patronales, para lo cual predicó con el ejemplo y en silencio elocuente en pro de una genuina cordialidad y un buen espíritu de colaboración y mutua estima.

El periodismo al servicio de las causas sociales con un bien entendido sentido de Patria y Comunidad, fue el ideal convertido en pasión por don Ismael Pérez Castro, y esto lo mantuvo en permanente vigilia y dio a EL UNIVERSO esa penetración popular y nacional que lo engrandeció extraordinariamente y le dio su distintivo actual.

Además de esto impulsó sin tregua el perfeccionamiento técnico del Diario, para lo cual estudió nuevas formas de trabajo mecánico, consiguió la importación de maquinarias modernísimas y planificó las grandes transformaciones que merecieron el respaldo inmediato de sus hermanos, otros incansables dirigentes de la Empresa.

Libro de Oro de El Universo

Biografía del Dr. Sucre Pérez Castro

Director-Gerente de EL UNIVERSO, junto con su extinto hermano Ismael, el gestor y el planificador de toda la serie de avances técnicos que el Diario logró hasta culminar el Cincuentenario con el funcionamiento de una moderna rotativa y el trabajo de otras maquinarias y departamentos de gran calidad y eficacia para que el Diario se mantenga al tanto de lo más destacado en servicio y perfección creciente.

Nació en Machala el 24 de diciembre de 1903. Realizó sus estudios primarios en Guayaquil, siguió los secundarios en el Colegio Bolívar de Ambato, de donde pasó al Colegio Nacional Vicente Rocafuerte de esta Ciudad, graduándose de Bahiller en 1923.

Ya, en las aulas secundarios, dio muestras de su vocación periodística editando "Gazeta Estudiantil", en la que aparecieron sus trabajos firmados con el seudónimo Sacro Paro, que se hizo conocido a tal punto que sus compañeros lo comenzaron a llamar así.

De 1923 a 1927 estudió en la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad de Guayaquil, relizando esos estudios en forma tan destacada que en 1924 mereció la Presea que la Benemérita Sociedad Filantrópica del Guayas otorga al mejor estudiante de cada Facultad. Para entonces, el Club Universitario conoció la actividad cultural del estudiante Subre Pérez Castro, quien fue parte decisiva en la organización de actos culturales, veladas y conferencias a que se dedicaban los universitarios.

Al mismo tiempo que llevaba adelante su carrera universitaria, desplegaba su capacidad periodística en el naciente diario fundado por su padre. Trabajó en diversas secciones como la de información general; fue Jefe de Circulación y Propaganda y Secretario del Directorio de la Empresa. Desde octubre de 1922 hasta el mismo mes de 1924 tuvo a su cargo la Secretaría de la Dirección. También tuvo a su cargo la sección deportiva del Diario. Y estando al frente del Departamento de Circulación desde 1925, impulsó ésta de tal forma, que se hizo indispensable gestionar la adquisición de una nueva y más moderna prensa, llevando al Diario a la cúspida del máximo tiraje. Otro cargo ocupado también fue el de Jefe de Información.

Cuando ocupó el cargo de Vice-Director, tuvo grandes responsabilidades en la redacción compartida con su hermano Francisco. En mayo de 1927 viaja a EE.UU. para satisfacer su sed de dominar la técnica periodística con el fin de hacer a EL UNIVERSO más vigoroso todavía.

Ingresó a la Universidad de Missouri, graduándose de doctor en 1931. Durante sus cuatro años de estudio y los tres cursos de verano a los que asistió ininterrumpidamente, fue un constante colaborador en el diario Columbia Missourian editado por esa Escuela de Periodismo y de gran circulación local y en el Estado.

Fue en ese gran laboratorio periodístico donde adquirió los conocimientos más dinámicos que le permitieron hacer innovaciones en EL UNIVERSO a donde llegó con un conocimiento vasto sobre todos los aspectos técnicos de un periódico que pueda ajustarse a la dinámica del tiempo para no quedar rezagado en la marcha de un País que también se preparaba para el ascenso.

Antes de acogerse nuevamente a la Patria, el doctor Sucre Pérez Castro realizó un extenso viaje de observación y estudio por Europa. En 1944, luego del fallecimiento de don Ismael Pérez Pazmiño, el doctor Pérez Castro compartió con su hermano Ismael los cargos más decisivos del Diario porque para entonces, la circulación de EL UNIVERSO creaba a su vez nuevas formas de trabajo y una más amplia organización.

La personalidad del doctor Sucre Pérez Castro lo ha hecho acreedor al reconocimiento de la Ciudad y de la Patria, mereciendo como culminación de quello la Condecoración de la Orden Nacional Al Mérito en el Grado de Gran Oficial, como muestra de gratitud y el homenaje público a su vida de incansable servicio a la colectividad por medio del Diario EL UNIVERSO convertido en un vocero del sentir mayoritario de la Patria.

En agosto de 1959 estuvo invitado por el Instituto de la Prensa Americana de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Columbia, en la ciudad de New York, a un Seminario para Ejecutivos de Periódicos Latinoamericanos.

La muerte de don Ismael Pérez Castro ha determinado para el doctor Sucre un aumento de atención para la Empresa, lo cual comparte con don Francisco y con don Carlos Pérez Perasso, actual Vice-Director. Y allí está firme su presencia en redoblada dedicación a las relaciones obrero-patronales, aspecto realmente valioso para aquilatar su sentido de organización, su don de mando, su sensibilidad y visión, porque una Empresa así como debe lanzarse al ímpetu del crecimiento, tiene también que velar en todo lo que signifique entendimiento y unidad en sus componentes para lo cual se necesita una especial virtud que comprende sana sabiduría para la comprensión de los demás, e identificación con las aspiraciones de quienes miran desde otro ángulo, naturalmente complementario, el ritmo vital de la Empresa.

No es desconocida la proverbial conducta humanitaria que en las relaciones humanas define la personalidad del doctor Sucre Pérez Castro. Siente el llamado filántropo hasta para actuar en entidades de beneficencia y acción social como sucede con la Cruz Roja Provincial del Guayas. En 1945, los socios de la Benemérita Institución llamaron al doctor Pérez Castro para que ocupe la vacante que había dejado su padre.

Fue electo Vocal, cargo que le ha merecido por repetidas veces la reelación, tocándole la representación de la provincia del Guayas en las Asambleas Nacionales que se han realizado en la Capital y en otras ciudades del País.

Libro de Oro de El Universo

Biografía de Francisco Pérez Castro

Director de EL UNIVERSO, inclinado profundamente hacia el periodismo activo, cumplió honrosas jornadas como columnista y como certero comentarista de hechos y problemas locales y nacionales. El día, la Ciudad, el País, han sido para un periodismo de esta clase, la mejor cátedra y la mejor fuente de interpretación, aplauso o denuncia para que se sienta la influencia de EL UNIVERSO como acercamiento y comprensión de los intereses elevados de la comunidad. Buscó interesado cuantas columnas redactaba nuestro actual Director: Temas Fútiles, Al Pasar, Notas Cortas, En serio y en broma, Acotaciones, Lo que acontece, Recorriendo la Urba, comentarios Fugaces, etc.

Nació en Guayaquil el 3 de enero de 1908. Por propia iniciativa redactó, a partir de 1925, sus primeras cuartillas. Acusaba recibo de las publicaciones que llegaban al Diario donde ha recorrido diversas secciones con su labor, habiendo dirigido y confeccionado las Páginas Literarias, Femeninas, de Cable. En cierto período inicial de EL UNIVERSO, desempeñó la Sub administración.

Ya, para 1926, la revista Guayaquil Gráfico, que se editaba en esta Ciudad publicó algunos cuentos cortos de este autor, En cuanto a la tónica de sus artículos periodísticos, ha predominado en ellos la actitud anti clerical y anti imperialista. Basta revisar los artículos que Francisco Pérez Castro firmó desde 1926 con seudónimos como Pepán o José de Castro, en 1929, para comprender su línea bien definida hacia el izquierdismo, por cuanto este periodista ha estado sin desviación al servicio de la comunidad y en contra de todo lo que signifique opresión en cualquier sentido.

Cuando publicó los Comentarios Fugaces suscritos con el seudónimo de Rumiñahui, alrededor de 11 años (1942-1953), se perfiló su inflexible línea de servicio social a través del comentario que censura y encauza a autoridades y a la sociedad para construir un mejor País. De aquí que Francisco Pérez Castro, Leopoldo Benítez Vinuesa, Joaquín Gallegos Lara y Carlos Puig Vilazar, fueron identificados como "Genuinos periodistas de la revolución", ya que a través de EL UNIVERSO contribuyeron decisivamente a preparar en la conciencia del pueblo de Guayaquil la revolución democrática del 28 de Mayo de 1944".

Con esto seguramente sea más comprensible todavía el significado que revistió para el periodismo ecuatoriano la invitación recibida por Francisco Pérez Castro para la posesión del Mando Presidencial de Rómulo Gallegos, Presidente electo de Venezuela cuyo ascenso no fue otra cosa que el triunfo de la intelectualidad sobre el uniforme", conforme se hizo famosa esta apreciación en todo el Continente.

EL UNIVERSO también formó parte por diez años del grupo de colaboradores de La Tierra, el diario socialista que se editaba en Quito. Otros periódicos nacionales que recibieron sus trabajos fueron: El Sol (Quito); En Marcha, La Tribuna y Crónica (Ambato); El Mercurio y El Grito (Cuenca).

EL UNIVERSO publicó por algún tiempo la sección dominical humorística de gran acogida popular titulada "La voz del Estómago, la única voz que nunca engaña". En esa sección que enfocaba con humor y sarcasmo hechos de la vida nacional y de la gente en general, tuvo en Francisco Pérez Castro su mantenedor.

Don Francisco Pérez Castro asistió a diversos Congresos de Periodistas como los celebrados en Nueva York, Bogotá o Quito. La prensa del exterior, en las oportunidades que les concedió el viaje de don Francisco Pérez Castro a países extranjeros, destacó sus cualidades periodísticas.

Formó parte de diversas instituciones periodísticas y culturales como el Círculo de Periodistas del Guayas donde fue por dos ocasiones Presidente y Tesorero. También fue fundador y miembro de la Agrupación Cultura y Fraternidad y el Instituto Hiliar de Historia, Literatura, Arte y Relaciones Internacionales.

Libro de Oro de El Universo

Biografía de Efraín Pérez Castro

Como sucede con casi todos los valores periodísticos de EL UNIVERSO, don Efraín Pérez Castro tiene conquistado un sitio también en la creación literaria, pudiendo decirse que en las dos actividades –Periodismo y Literatura– tiene repartido su don intelectual y espiritual con profunda lealtad para las mismas. Su obra poética titulada *Prosa y Verso* (1960) lo presenta como un seguro cultor de la armonía lírica en verso clásico-romántico, y mereció Prólogo del eximio poeta y crítico guayaquileño doctor José A. Falconí Villagómez.

En repetidas ocasiones, entidades periodísticas y organizaciones cívicas, deportivas o culturales, han reconocido en forma pública la gestión incesante de este periodista en su ideal de abrir caminos de superación a la colectividad y de iluminar horizontes prometedores para todos.

Se ha hecho merecedor de los siguientes honores:

Medalla de Oro Al Mérito Periodístico de la Unión Nacional de Periodistas (1958). – Medalla de Oro y Diploma Al Mérito Eduacional de la Asociación de Rectores de Colegios Particulares Laicos de Guayaquil, “por su ayuda a la educación nacional”(1963).

Mención de Honor del Colegio Nacional Vicente Rocafuerte por “sus valiosos servicios prestados a la Institución”(1964). Medalla de Oro y Diploma al Mérito Deportivo de Primera Clase de la Federación Deportiva del Guayas, “por relevantes servicios prestados al deporte guayaquileño” (1965).

Medalla de Oro de la Asociación de Manabitas, en reconocimiento a la defensa que ha hecho este periodista de los intereses de la provincia (1966). Botón de Oro de la Unión Nacional de Periodistas de El Oro (1966).

Pergaminos de la Ilustre Municipalidad del cantón Salinas, “por su fecunda labor dentro del periodismo nacional y la defensa de los intereses del cantón (1966). Diploma del H. Consejo Provincial del Guayas “por su invalorable concurso a favor del proyecto de descentralización administrativo-económica”. (1967).

Por sus méritos, y tomando en cuenta que su posición como periodista es de las más respetables y documentadas del País, don Efraín Pérez Castro ha sido llamado como miembro de la Junta Consultiva de Relaciones Exteriores del Ecuador, de la Casa de la cultura, Núcleo del Guayas, del Patronato Municipal de Bellas Artes de Guayaquil, del

Ateneo del Guayas, de la Agrupación Cultura y Fraternidad, del Instituto Hiiar y del Círculo de Periodistas del Guayas.

Grandes virtudes del periodismo que se hace en EL UNIVERSO, están representadas por don Efraín Pérez Castro en su diaria obra y en su vida.

Libro de Oro de El Universo

Biografía de Carlos Pérez Perasso

Con plenitud de iniciativas, dada su juventud, desempeñó el cargo de Vice-Director de EL UNIVERSO, tomando esas funciones a raíz del fallecimiento del Primer Director Gerente, su progenitor, don Ismael Pérez Castro.

Guayaquileño, nació en 1935. Sus estudios los realizó en Guayaquil y en Siracusa, Estado de Nueva York (U.S.A). Los institutos fueron Colegio Salesiano Cristóbal Colón de Guayaquil, con grado de Bachiller en 1953. Y Universidad de Siracusa, N.Y., con estudios de Periodismo y Administración de Negocios. Grado en 1957.

Su cargo de Vice-Director lo obliga a permanente acción, pero podríamos formarnos idea de su responsabilidad al considerar que orienta a los Departamentos de Fotograbado, Linotipos, Litografía y Talleres de armada.

Complementa lo mencionado con responsabilidad en la Redacción en cuanto a la información que llega desde el extranjero, y suple el trabajo de los Directores del Diario en cuanto a información en general y artículos.

En Carlos Pérez Perasso existe ese don importantísimo para toda Empresa, que es la juventud, una juventud que ha entendido debidamente lo que es la iniciativa original, la aplicación de las experiencias y de los estudios preparatorios y el don de mando que se requiere en todo cargo de trascendencia como es el que se le ha confiado.

Libro de Oro de El Universo

Biografía de Sucre Pérez Baquerizo

Ingresó al Diario como Administrador, en octubre de 1961. Para ello, la actividad se ha manifestado en control de la circulación y de la publicidad del Diario; control de las importaciones, permanente dinamismo de la Administración; intervención para el buen funcionamiento de rotativas, su impresión, mantenimiento, modernización del departamento respectivo, etc.

EL UNIVERSO se inició lanzando el 16 de septiembre de 1921, 200 ejemplares. La cifra fue subiendo y dando a entender en lo bien definida que era, la meta trazada por el Fundador don Ismael Pérez Pazmiño. Diez años después, en 1931, ya llegaba a 11.000 ejemplares. Y para 1948, se acercaba estrechamente a los 30.000. Para septiembre de 1957, próxima ya la fecha de ingreso de don Sucre Pérez Baquerizo, la circulación llegaba a 45.000 ejemplares. En 1961, fecha de ingreso de don Sucre Pérez Baquerizo, la curva de ascenso es mayor y alcanza en 1967, los 75.000 ejemplares. Y desde ese año hasta hoy, la circulación pasa de los 90.000.

La complejidad del crecimiento de la misma, obligaba a una tecnificación y a la aplicación de normas y medidas que tendrían que manifestarse en un digno engrandecimiento, buscado como medio que permitiría, como en efecto lo permite, un mejor servicio a Guayaquil y a la Patria.

Don Sucre Pérez Baquerizo nació en Guayaquil en septiembre de 1937. Ha realizado estudios iniciales en Guayaquil y de especialización en Syracuse, EE.UU. Primaria y Secundaria estudió en el Colegio Salesiano Cristóbal Colón, con excepción del curso 1952-1953, seguido en la Academia Militar Juan Gómez Rendón de General Villamil, Playas.

Una vez obtenido su grado de Bachiller en Humanidades Modernas en el Colegio Salesiano Cristóbal Colón, emprendió estudios de especialización en la Universidad de Syracuse, así como de cultura General. También realizó estudios especiales en Artes Gráficas y en Geografía en la misma Universidad norteamericana.

Libro de Oro de El Universo

Biografía de Francisco Pérez Febres-Cordero

Asistente de la Dirección del Diario y Director de la Revista Dominical, a su labor periodística suma la superior de poeta en la que se refleja en forma innegable la proyección lírica de su abuelo don Ismaél Pérez Pazmiño.

Sus funciones se desenvuelven en ese mundo agitado, incesante y tenso de la redacci[on]. Al ser Asistente del Director, por la apreciación sagaz de Francisco Pérez Febres-Cordero tienen que pasar los más variados aspectos de noticias, comentarios, ilustraciones, etc. que van desde lo netamente editorial hasta lo deportivo y político.

Guayaquileño, nació en 1934. Realizó estudios en Guayaquil y en el Exterior, habiéndose graduado en la Milford Accademy, Connecticut, EEUU en 1954. Se especializó en Periodismo en las Universiades de Siracusa y de Miami, graduándose en esta última en 1958, año en que retorna a Guayaquil para hacerse cargo de sus responsabilidades en la Empresa.

En su obra literaria ha expresado su sentir personalísimo, puesto de manifiesto en libros que la crítica nacional y extranjera ha recibido con juicios favorables. Sus títulos: Polvo de Estrellas, Penunbras y otros poemas, Rimas y 'Sarcasmos, El Corresponsal de la Tristeza, Reincidencias, Apuntes de un Pasajero.

Figura en antologías de exigente apreciación como la elaborada por Mario Marcilese (Antología de la Poesía Hispanoamericana Actual La Plata, Argentina), o en la Antología Ecuatoriana de Lírica Hispana (Caracas, Venezuela), que realizó Ileana Espinel. En 1967 recibió la Medalla al Mérito Literario de la M.I. Municipalidad de Guayaquil.

Prestigiosos críticos ecuatorianos, americanos y europeos han opinado en torno de la poesía de Francisco Pérez Febres-Cordero, saludando en él a un verdadero poeta por la lozanía de su expresión, por la novedad filosófica de su visión humana, por el sentido cordial con que se acerca al trágico destino de la Humanidad.

Ilustres entidades de cultura lo han nombrado Miembro en reconocimiento a su valía intelectual, como la Agrupación Cultura y Fraternidad, de la que ha sido Fundador y Coordinador; la Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo del Guayas; el Instituto Hiliar; la Asociación intelectual Música y Poesía; el Círculo de Periodistas del Guayas, de la Comisión de Intercambio Educativo entre Ecuador y Estados Unidos, etc.

SEMBLANZA E IDEOLOGÍA ADMINISTRATIVA DE LOS FUNDADORES

La sensibilidad, el don de mando, el espíritu de camaradería y de disciplina, el tesón y la comprensión de lo que debe ser el moderno periodismo fueron los rasgos que caracterizaron el perfil gerencial de **Ismael Pérez Castro**.

Antes de hacerse cargo de la administración en 1922, había estudiado un curso de Administración de diario y revistas en una Escuela internacional por correspondencia de los EE.UU.

Ismael Pérez Castro, como máximo personero de la Empresa al ser su Primer Director Gerente le supo dar al Diario el merecido reconocimiento internacional, concurrió numerosas veces a asambleas internacionales de relieve como las convocadas por la Sociedad Interamericana de Prensa, recibiendo numerosos premios por su labor en beneficio de la amistad de los pueblos del Continente y del adelanto periodístico en general.

Uno de los aspectos más personales fue el sentir como propio el anhelo de sus trabajadores y colaboradores, porque se compenetró sinceramente con el espíritu y la realidad de la empresa.

Los más revolucionarios alcances dio a las relaciones obrero-patronales, promoviendo un espíritu de colaboración y mutua estima. Como lo demuestra a fines de los años 50 cuando se formó un sindicato y un comité de empresa, Ismael Pérez Castro era el que tomaba las riendas en estos casos y nunca consideró que debía de combatirse de que existan los dos organismos al mismo tiempo, ya que nunca hubo situaciones de beligerancia y más bien hubo un mutuo entendimiento y se conversaba, este sindicato después desapareció porque los dueños se dieron cuenta de que no tenía razón de ser.

Los consejos que formuló a los patronos para que exista un real entendimiento como resguardo para los líos laborales, dicen con claridad de sus dotes de conductor sensible y humano.

A él le corresponde el honor de haber sido pionero en la orientación del periodismo hacia una etapa en la que empezó a contar como factor esencial la colectividad, no sólo como el depósito de las noticias, sino como un organismo con angustias, necesidades y dolencias que sanar.

Impulsó el perfeccionamiento técnico del Diario, para lo cual estudió nuevas formas de trabajo mecánico, consiguió la importación de

nuevas maquinarias y planificó grandes transformaciones que merecieron el respaldo inmediato de sus hermanos.

El **Dr. Sucre Pérez Castro** ha sido, junto con su extinto hermano Ismael, el gestor y el planificador de toda la serie de avances técnicos que el Diario logró culminar con el funcionamiento de una moderna rotativa y el trabajo de otras maquinarias y departamentos de gran calidad y eficacia para que el Diario se mantenga al tanto de lo más destacado en servicio y perfección creciente.

Viajó a los EE.UU. para dominar la técnica periodística. Fue colaborador en el diario Columbia Missourian, y fue en ese gran laboratorio periodístico donde adquirió los conocimientos que le permitieron hacer innovaciones en EL UNIVERSO a donde llegó con un conocimiento vasto sobre todos los aspectos técnicos de un periódico.

Realizó un extenso viaje de observación y estudio por Europa. En 1944, luego del fallecimiento de don Ismael Pérez Pazmiño, el doctor Pérez Castro compartió con su hermano Ismael los cargos más decisivos del Diario.

También ha tenido participación en algunos eventos internacionales de periodismo accediendo a invitaciones formuladas en consideración a la categoría que ha alcanzado EL UNIVERSO.

La actuación de don **Francisco Pérez Castro** como Jefe y Director pasa casi inadvertida, en cierto sentido sutilmente neutralizada por su perenne actitud de compañero de trabajo, de colega en los afanes diarios por hacer el periódico. Como mismo ha confesado que más satisfecho se siente como un obrero más de Prensa, que como Jefe.

Los inicios como Vice-Director lo obligan a **Carlos Pérez Perasso** a permanente acción como miembro integrante de la nueva generación durante los primeros 50 años aportando con su juventud y la aplicación de las experiencias, los estudios preparatorios y el don de mando, con sus compañeros de acción: Francisco Pérez Febres-Cordero y Sucre Pérez Baquerizo.

Libro de Oro de El Universo

REFERENCIAS

LIBROS

Arosemena Arosemena Guillermo. (1996). Primera Edición. La Historia Empresarial del Ecuador. El Sector Industrial, Volumen II

Merchán Marcelo. (1996). Almanaque Ecuador Total.

Pérez Pazmiño. (1971). Libro de Oro de El Universo.,

PERIODICOS

Alava Ormaza, Milton. (1996). Modernidad y Cambio. La Herencia del Siglo XX. El Universo Suplemento Especial. pp. 11

Hernández, Joaquín. (1996). Modernidad y Cambio. La Herencia del Siglo XX, El Universo Suplemento Especial. pp.18

Spurrier Baquerizo, Walter. (1996). Modernidad y Cambio. La Herencia del Siglo XX. El Universo Suplemento Especial. pp.6

REVISTAS

Llegó el Futuro. (1993, Diciembre). Pauta. Revista Corporativa de EL UNIVERSO.

FOLLETOS

Cifras 1990-1994. EL UNIVERSO

Kit Publicitario. EL UNIVERSO.

Una Historia de Triunfos. EL UNIVERSO.

Prospecto de Oferta Pública. Emisión de Obligaciones. EL UNIVERSO.

Organigrama Empresarial.1997. Gerencia Financiera. EL UNIVERSO.