

Estrategia comercial en el crecimiento de una empresa informativa: **Unidad Editorial, S.A.**

Pedro García-Alonso

"Estudios de empresa informativa"

Universidad Complutense de Madrid, 2001

Con el nombre de 'Unidad Editorial S.A.', el Registro Mercantil de Madrid recoge las cuentas de la Sociedad Anónima propietaria del diario **EL MUNDO DEL SIGLO XXI**. Su fundación tuvo lugar a mediados de 1989, y tras lograr una capitalización respetable en un tiempo record (justamente el verano de ese año), el día 24 de octubre salía a la luz la primera cabecera de ese medio. No se sabía cuánto iba a tardar en despuntar aquello, o tal vez en cerrar, como así venía sucediendo últimamente con otros intentos frustrados de lanzamiento de diarios en ese mismo momento, tanto en Madrid, Cataluña o País Vasco: Claro, Sol, El independiente, El Observador, Gaur, La Información de Madrid, etc.

Consiguió los socios, **suscribir el capital**, muy rápidamente.

Se refiere a la constitución de **la sociedad, el empresario jurídico**.

¿Existe realmente sitio en el mercado de la prensa para tantos medios escritos, en un país como es España, con tanta pereza lectora? Un periódico recién llegado a ese mundo de competencia, siempre se ha dicho, necesita alrededor de cinco años al menos para **poder salir de pérdidas, alcanzando el 'break even point', el retorno de la inverston**. ¿Dispondría Unidad Editorial de fuerza y capital suficientes para resistir hasta vencer ese plazo?

El "**umbral de rentabilidad**", momento a partir del cual empezamos a obtener beneficios. Ya hemos visto en clase cómo es especialmente tardío en el caso de las televisiones, debido a las altas inversiones iniciales necesarias.

No consistía sólo en un problema del equipo humano en plantilla, de su fuerza y pericia laboral, ni tampoco del patrimonio económico de su balance de cuentas, de su solvencia financiera. **Trabajo y capital necesitan también de una dirección (periodística en este caso) que los guíe**, de una estrategia operativa ante el mercado que les asegure estar marchando por la vía del crecimiento debido, con su adecuado dimensionamiento, y de la necesaria rentabilidad, para poder competir ventajosamente con sus rivales en el mercado. Era necesario para ello responder a varias cuestiones previas.

El trabajo (los trabajadores) y el capital (los titulares o dueños) necesitan de un tercero: la labor de dirección del organizador, o 'empresario' en términos económicos o sociológicos.

En primer lugar, debía saberse quiénes iban a ser sus lectores, **a qué público iba a segmentar en el mercado para dirigirle su oferta**. En segundo lugar, cómo iba a conseguir diferenciar su producto, sabiendo que hoy en día, habida cuenta de la velocidad que disponemos para la comunicación, todos los medios presentaban casi la misma información indiferente. Esto sucedía más aún en el caso de España y de Madrid, donde cada poco tiempo aparecía (o desaparecía) un nuevo diario. En tercer lugar, de qué medios, sistemas y técnicas dispondría, para emplearlos en la promoción y distribución, en la captación de publicidad y del mercado de anunciantes, ya que de esto dependía en su mayor parte la posible recaudación de sus ingresos.

Fundamental en TODO NEGOCIO: comenzar decidiendo el '**target**' o 'público objetivo'.

Antes de fundar el periódico, su futuro director contestaba así a la pregunta sobre a qué público iban a dirigir su periódico -"Nos dirigimos a personas entre 20 y 45 años, con un nivel cultural medio-alto, y con un poder de consumo elevado. Nuestro periódico se llama EL MUNDO, y eso significa una visión global, cosmopolita, integrada de la sociedad; y se apellida DEL SIGLO XXI lo que supone un compromiso fehaciente con las ideas de modernidad y progreso e innovación ante el horizonte del año 2000. Nuestro periódico va a ser un medio al que se incorporen mayor número de nuevos lectores, sobre todo, entre los jóvenes.

¿Cómo conquistar esos lectores? "Conectando con las áreas de sensibilidad que afectan a los problemas reales de la gente. Los periódicos tenemos que dejar de hablar tan obsesivamente de política y darnos cuenta de dónde están los focos de atención auténtica de las personas.

A continuación trataremos de mostrar las diversas medidas estratégicas comerciales adoptadas en su primer lanzamiento por Unidad Editorial para poder lograr esos fines que se había propuesto. El juicio ante el resultado obtenido está accesible a la vista de todos, ya que van a cumplirse próximamente los diez años de este medio impreso, lo cual es un aval suficiente para juzgar sus aciertos empresariales y sus fallos.

(Artículo escrito en 1998)

1. DIFERENCIACION DE PRODUCTO Y SEGMENTACION DE PUBLICO: EDICIONES REGIONALES Y LOCALES

(Unidad Editorial, S.A.)

El sistema de lanzamiento para esas nuevas ediciones era ya conocido de sobra por los miembros del directorio fundador de UNEDISA. Tampoco resultaba algo nuevo para gran parte de su equipo redactor inicial. El sistema no era distinto al ensayado antes en el reflotamiento practicado durante los años ochenta en Información y Prensa. SA.(Impresa), la sociedad promotora de **Diario16**:

Figura a caballo entre un crecimiento **innovador**- (ya que crece creando nuevas unidades productivas, a veces filiales a veces sociedades compartidas), y **conservador**- (ya que en otras ocasiones no soporta todo ese riesgo accionarial y se apoya en sociedades ya existentes). Esta idea va repitiéndose a lo largo de todo el artículo.

Aquel procedimiento fue iniciado en la década de los 80. durante el relanzamiento de su rotativo vespertino, poco después de la incorporación de **Pedro J. Ramírez** a ese diario como director. Dicho método permitió al periódico del Grupo 16 saltar su techo de penetración hasta límites jamás soñados. De entrada, la solución adoptada para solventar el problema financiero nacido de tener que soportar el lanzamiento de esas nuevas ediciones, consistió en plantear las **diferentes modalidades de acuerdo para la capitalización**, entre la compañía Impresa de Madrid -por una parte- y cada nuevo grupo editor local que fuera creándose.

Con esa medida disminuía notablemente el riesgo inversor, **limitándose tan sólo a detentar un porcentaje importante de las acciones**, manteniendo así su dominio y propiedad sobre la titularidad del nuevo medio informativo. También existían otras figuras jurídicas para la expansión, como la fórmula de coeditar su edición local -adaptándola en su tirada- asociándose con otro medio informativo ya existente, confiándole además la difusión autónoma en su propia área, junto con la promoción y con las otras tareas restantes de su gestión completa.

A estos acuerdos para configurar **el pasivo** del balance en las editoriales filiales, se unían las ventajas de los avances técnicos productivos en sus activos, tales como la **informatización** en la composición del cuerpo central del diario en Madrid, totalmente aprovechable por las ediciones periféricas: o su **transmisión codificada inmediata hasta los talleres de tirada**, con la reelaboración fácil de su paginación -conforme al gusto y sentir locales- por parte de un equipo redaccional situado en el preciso lugar de difusión y -por último- su impresión y distribución finales, sirviéndose de las rotativas y del equipo de impresión locales, mediante lo cual conseguían la colocación directa e inmediata (con **mucho más bajo coste en distribución**, dada la cercanía de los talleres) para cada punto de venta.

Dejan de transportarse las planchas de impresión físicamente, ahora el periódico, informatizado, puede viajar por red telemática hasta el lugar de impresión.

Desde un planteamiento de marketing, el mercado de la prensa en España dista bastante de ser homogéneo. Los submercados periféricos mantienen un **alto nivel de penetración de la prensa local**, con respecto a la general, en la mayoría de las provincias. Quizá por esto cabría hablar algunas veces más de diarios de Madrid, que de prensa nacional. Todo ello sin atender a aspectos tan heterogéneos como la diversidad lingüística y cultural existente en muchos territorios.

Por eso la medida de descentralizar al máximo tanto la edición como la impresión, incluso los títulos de las cabeceras de sus ediciones locales, supone un grandísimo avance estratégico de Unidad Editorial con respecto a sus competidores. Con tales medidas consiguió segmentar su clientela, pudiendo atenderla de modo directo, con el amplio abanico de productos disponibles en su oferta al público lector y publicitario, que hasta ahora pretendían ser servidos uniformemente y sin distinción desde los puntos de tirada e impresión centrales. Para lograrlo, EL MUNDO disponía de los puntos de tirada siguientes:

- Madrid, para la **edición central** (a la que se añaden los suplementos y secciones locales periféricas inmediatas, del entorno de la capital);
- Bilbao, donde se realiza además el tintado de las **tres ediciones del norte vasco** (una para cada territorio histórico comprendido en el País Vasco);
- Mallorca, donde la empresa periodística Rey Sol, SA. edita e imprime -en sus propios talleres- la edición del periódico para las **Baleares**;
- Benavente (Zamora, junto a Valladolid), sede de impresión para ambas ediciones regionales: la **castellano-leonesa**, junto con la **vallisoletana**;
- Barcelona, última sede de rotativa incorporada al grupo, desde donde se abastecía la difusión para **Cataluña** y noreste peninsular;
- **Charleroi** (Bélgica valona), lugar de tirada asignado a la edición internacional para el extranjero, en pleno centro de Europa.

Pedro J. Ramírez ya había usado ese sistema de compartir la titularidad de las empresas filiales encargadas de las ediciones locales. El ejemplo de Diario16.

El pasivo = el origen del dinero (con quién nos hemos endeudado o vinculado para obtenerlo)
El activo = el destino (en qué hemos decidido invertirlo. Aquello que es ahora nuestro).

Se está refiriendo al avance que supusieron los programas de autoedición (QuarkXpress, Photoshop...) que hasta entonces no se usaban.

Descripción del modelo de prensa en España

La estrategia de segmentación de audiencias como diferenciadora con sus competidores.

Las sociedades filiales que los regentan - **en las cuales Unidad Editorial posee una parte importante de su capital social, además de participar en los puestos fundamentales de sus consejos de dirección** - reciben la mayor parte de su contenido informativo desde la edición central. Como es lógico, pasan una suma por todos esos contenidos que reproducen, si bien no vacilan en recomponerlos, variándolos según las necesidades de sus lectores, incluso la misma portada.

(En ello consiste que la sociedad sea filial. Sobraría esa explicación)

Las ediciones vascas: Antes de cumplirse el octavo mes del lanzamiento de EL MUNDO, ya estaba formándose (a cargo de David Barbero) el equipo de redacción para lanzar su edición vasca en Bilbao. Por fin pudo ésta ver la luz a partir del día 14 de mayo del año 1991. Inicialmente comenzó elaborándose un solo diario, con una única edición global para toda Euskadi. Posteriormente se lanzaron **tres ediciones diferentes, una para cada territorio histórico:** Vizcaya, Alava y Guipúzcoa. Dos años después, su difusión completa se estabilizó en algo menos de 25.000 ejemplares diarios.

La separación de actividades en dos sociedades diferentes -aunque la segunda (filial) pertenezca 100% a la primera- suele deberse a motivos de mayor facilidad de la gestión por separado y ventajas fiscales

La compañía editora de estas cabeceras es **Edivasa** (Editorial del Pueblo Vasco, S.A.), la cual había creado a su vez **Euskalprint**, Sociedad propietaria de su taller de impresión en Bilbao. La empresa periodística de EL MUNDO DEL PAIS VASCO estaba compuesta en 1993 por 56 personas en plantilla, de las cuales 33 eran periodistas. La separación de su actividad industrial -talleres de impresión- en otra sociedad con forma jurídica propia, se llevó a cabo en mayo de 1992, si bien la participación de Edivasa en la nueva entidad alcanzaba al **100 por ciento de su capital**.

Es decir, una euskalprint nacía como sociedad unipersona, de un único socio.

Ciertamente se debe reconocer el mérito de estos redactores, capaces de convertir cada jornada un diario pensado y diseñado en Madrid, en otro rotativo diferente, auténticamente vasco. No se limitan sólo a añadirle los complementos de cada sección local (vizcaina, alavesa y guipuzcoana), sino que también le incorporan todo lo específicamente euskaldun: también el deporte (herri kirolak), la televisión (Euskal Telebista 1 y 2) y la política (abertzaleak), como en el idioma (euskara en artículos completos y secciones), la cultura, la sociedad y la economía propias...

En cuanto al **diseño y estilo**, las ediciones periféricas mantienen claramente las mismas notas peculiares que distinguen a la edición central, conservando el mismo modelo de periódico, especialmente en cuanto a su orientación ideológica y estilo crítico, Otro tanto puede afirmarse con respecto a la filosofía de empresa, manteniéndose en vigor el **Estatuto de la Redacción** de EL MUNDO. Por esa razón las diferentes ediciones -en la medida de lo posible- salvan aspectos tan característicos del grupo como son el título, la cabecera y la mancheta, la plantilla del formato y maquetación, la tipografía y los titulares, las secciones, los gráficos, la fotografía e infografía...

Norma de ámbito interno, de autoorganización de la empresa. Hay que distinguirlo de los 'estatutos sociales' de la persona jurídica -de Unidad Editorial, S.A.- que la conforman jurídicamente.

También acompañan a cada ejemplar de las ediciones periféricas los mismos números monográficos y Documentos, la Agenda anual, el mismo Magazine Semanal (cambiado después por La Revista) e idénticos Anuarios que a la tirada central de Madrid. En cuanto a otros aspectos menos globales, como es el caso de algunos colaboradores y columnistas de prestigio local, o de ciertos suplementos semanales y especiales, la iniciativa e independencia se diferencian según cada lugar, como es obvio. Por otra parte, las secciones de información sobre España e internacional, raramente son objeto de cambios relevantes, como sí lo son frecuentemente otras, como es el caso de la cartelera, la sección de cartas al director, etc.

Baleares: La edición de EL MUNDO en Baleares nació como fruto de un acuerdo entre Alfonso de Salas y Pedro J. Ramírez -por parte de Unidad Editorial- y Miguel Barceló, por parte de la compañía mallorquina de prensa **Rey Sol, SA**. El contrato de coedición fue suscrito el día 21 de enero de 1993, y seis días después comenzaba a publicarse este diario con su nueva **mancheta** de EL DIA DEL MUNDO, en sustitución de su anterior cabecera de El Día 16 de Baleares.

Aquí, equiparable a la marca:
Empresario: Rey Sol, S.A.
Empresa: 'El Día del Mundo' (Su marca comercial)

Externamente -y sin perder ni un ápice de su carácter isleño- la nueva publicación se acomoda perfectamente al tipo de edición local que UNEDISA persigue, salvando la unidad de diseño y estructura del grupo:

En este caso no se crea una unidad productiva nueva, se llega a un acuerdo con un diario ya existente, (ejemplo de crecimiento conservador) sin llegar a ser absorción formal.

El diseño y organización del periódico resultante del acuerdo reproducen los de EL MUNDO, que proporcionará lo esencial del contenido informativo del rotativo mallorquín

El Día de Baleares había sido fundado en 1981. Posteriormente, el año 1988, siendo directivos de Diario16 casi las mismas personas que actualmente dirigen EL MUNDO DEL SIGLO XXI, suscribieron con esta otra empresa editora un acuerdo de coedición, fruto del cual nació El Día 16 de Baleares. Posteriormente surgieron discrepancias en la interpretación de los términos de aquel acuerdo, con lo cual Rey Sol decidió romper su relación con Información y Prensa, abandonándola para pasar a asociarse con Unidad Editorial. Por su parte, el Grupo 16 anunció su proyecto de lanzar una nueva publicación en las islas (Diario16 de Baleares) para sustituir su edición local perdida.

El archipiélago balear mantuvo durante la pasada década -años 80- e inicios de ésta uno de los índices más elevados de difusión y competencia periodística. Y esto no sólo en diarios españoles de lengua castellana, sino incluso con rotativos allí mismo impresos en lengua inglesa. Siendo su capital Mallorca, una ciudad de tamaño medio, al mismo tiempo que en Madrid capital se tiraban cinco diarios, en Palma a comienzos de 1993 existían cuatro periódicos propios: El Día 16 de Baleares, Diario de Mallorca, Última Hora y Baleares.

Inusual difusión de la prensa en las islas

Con todos estos datos puede apreciarse la importancia del acuerdo suscrito por UNEDISA con Rey Sol, permitiendo la implantación de EL MUNDO en el ámbito balear, sin mayores necesidades (en cuanto a inversiones, promoción y equipo) que la firma del acuerdo para su lanzamiento. El nuevo diario aumentó de 56 a 80 el número de sus páginas, con respecto al antiguo modelo, incrementando sus ventas en unos 2.500 ejemplares, logrando desde el principio un éxito importante en audiencia y difusión:

EL DIA DE BALEARES, que en mayo/junio de 1992 tenía 74.000 lectores, según el Estudio General de Medios, posee una difusión -auditada por Coopers & Lybrand- de 15.205 ejemplares (de ellos, 6.587 suscripciones) durante el primer semestre de 1992.

Otro factor que contribuye a facilitar las relaciones mutuas de entendimiento y colaboración entre el rotativo peninsular y el isleño, es la coincidencia en el enfoque informativo y estilo periodístico de ambos. Ya en su proclamación inicial de principios, desde su comienzo, podía leerse por parte del diario mallorquín las declaraciones programáticas siguientes:

(Propugnamos) ...honestidad informativa, separación de opinión e información, propiciar el debate libre de ideas, ejercer la crítica, ser críticos, absoluta y radicalmente críticos, frente al poder -fuere del color que fuere-, aplaudir cuando haya que aplaudir y censurar cuando haya que censurar

El parecido y coincidencia, 'ad pedem litterae', entre la declaración de principios anterior con el primer editorial (firmado por Pedro J. Ramírez) con que se inauguraban las páginas del primer número de EL MUNDO, saltan a la vista. No resulta extraño, por lo tanto, que el mismo proceso discrepante que llevó al equipo fundador de Unidad Editorial a abandonar el diario del Grupo16, volviera a repetirse en sentido concordante, en el caso de este otro rotativo.

('Al pie de la letra')

Valladolid: EL MUNDO DE VALLADOLID salió al mercado a mediados de mayo de 1991, casi al mismo tiempo que la otra cabecera vasca del grupo. En una primera fase de lanzamiento su difusión alcanzó 8.000 ejemplares diarios. Comenzó imprimiéndose en Fabripress (Torrejón de Ardoz, Madrid), en los talleres de la edición central, para pasar después a imprimirse en Euskalprint (Galdakao, Vizcaya) y finalmente -noviembre de 1993- en Benavente (Valladolid). Su edición corría a cargo de Comunicaciones Vallisoletanas, Sociedad que después tomó el nombre de Edical -Editora de Medios de Comunicación de Castilla y León-, cuyo capital social estaba controlado inicialmente en un 25 por ciento por Unidad Editorial. La empresa editora filial contaba con 43 personas en plantilla, de las cuales 26 eran periodistas.

A esta cabecera le siguió -a finales de noviembre de 1993- el lanzamiento de otra nueva edición regional (EL MUNDO DE CASTILLA Y LEON), destinada a la entera comunidad castellano-leonesa, coexistiendo con la vallisoletana. La empresa editora mantuvo una misma ubicación para la redacción y para las rotativas de ambas tiradas. En diciembre de 1993 Unidad Editorial **amplió su capital en Edical** en 350 millones de pesetas, pasando así a controlar el 63 por ciento de la editora filial.

Expresión desafortunada para decir que amplió su "participación" en el capital social de esa sociedad filial. Al usar el término "ampliar" su capital puede confundirse con lo que en realidad es una "ampliación de capital": (Emisión de nuevas acciones al objeto de dar entrada a nuevos socios y conseguir así nuevas fuentes de financiación). Pero en este caso de 'Edical', lo que ocurre es que Unidad Editorial adquirió acciones YA EXISTENTES previamente, por valor de 350 millones, hasta llegar a poseer el 63% del capital.

Edición internacional: Finalmente, ya en 1994, UNEDISA acometió el lanzamiento de su edición europea. El lugar previsto para la tirada era Charleroi (Bélgica), donde una compañía franco-española de impresión en offset -Europrinter- acometería el tintado de los ejemplares para ambos diarios promotores: EL MUNDO y 'Corriere della Sera'. Su proyecto inicial era imprimir alrededor de unos 15.000 ejemplares diarios en Bélgica, **gestionando su difusión mediante acuerdos de distribución suscritos con los diarios del grupo Rizzoli**. Su sistema de edición Edicom 4000 permite el envío de las páginas ya maquetadas de EL MUNDO desde Madrid, aprovechando los sistemas de telecomunicación que su modelo redaccional admite. El número previsto de ejemplares para estabilizar las ventas en Europa se calculaba en torno a los 6.000. Con ello se convertiría en el segundo diario español que se imprimía en el extranjero, puesto que El País llevaba meses imprimiendo su edición europea en un lugar de Francia próximo a la frontera española.

Hemos hablado hasta aquí de la edición central, de las dos castellanas, de las tres vascas, de la balear y de la internacional. Cabría preguntarse hacia dónde se dirige ahora la expansión editorial de este diario; o dicho con otras palabras, deducir cuál será el siguiente titular de la novena cabecera del grupo en su quinto año de tirada, 1995, porque el proceso de ampliación de sus ediciones sigue en marcha. En algún momento se dejó caer la existencia de posibles aperturas en Galicia, Cataluña, Valencia...

Un dato interesante puede dárselo atender al nivel de venta de periódicos e índice de lectura de que gozan las zonas cubiertas hasta ahora con mancheta propia en esas tierras.

Si excluimos la cercanía del ámbito castellano (en Valladolid) y la relevancia y prestigio de la edición europea (en Bélgica), las áreas restantes con cabecera particular (Baleares, País Vasco y Madrid) suponen **tres de las cinco primeras autonomías en el ranking de difusión de la prensa en España**.

Esa misma razón desaconseja invertir en todo el centro inferior de la meseta (de Extremadura a La Mancha), el sur-oeste peninsular, pues corresponden a las zonas donde se ha venido dando desde siempre el menor índice de periódicos vendidos por cada mil habitantes. Quedan, por lo tanto, el norte y el este, Cantábrico, Ebro y Mediterráneo, como Cataluña y Navarra como los mejores puntos estratégicos para nuevas ediciones propias, a las que más adelante, en un momento posterior, cabría añadir otros nuevos submercados más reducidos, como serían Valencia, Zaragoza, u otros puntos secundarios, como Asturias, Cantabria, La Rioja o el sureste mediterráneo. Pocos años después de estos cinco años del lanzamiento, Cataluña, Andalucía y Valencia poseían ya ediciones locales propias de este medio.

La posibilidad de abrir una nueva cabecera en Navarra tal vez no sea la más favorable actualmente, por un doble motivo. En primer lugar, debido a que allí se ha mantenido hasta hace muy poco el más alto nivel de penetración alcanzado por un poderoso medio informativo local: 72,57 por ciento del mercado lector, a cuenta del **Diario de Navarra**, siendo difícil mermar su implante en la zona y menos aún lograrlo desde otro rotativo venido de fuera, a vistas de la muy peculiar idiosincrasia de su público lector.

Habida cuenta de no haberse logrado ningún acuerdo entre ambas sociedades editoras además del **éxito reciente en lanzamiento de otro diario en Pamplona**, con modelo moderno y enfoque muy próximo al de EL MUNDO, podíamos descartar el norte del Ebro como futuro más cercano al lanzamiento de la nueva edición filial. Más probable parecía el comienzo de la edición catalana, incluso antes de cumplirse el sexto año de UNEDISA, Existen muchas razones bien fundadas que nos hacen suponerlo. Viéndolas cronológicamente, sirva recordar en primer lugar el pasado de su director -Pedro J. Ramírez- en esas tierras, cuyo carácter diferencial e idioma valora y domina.

Quizá por eso Cataluña tuvo su acto propio de presentación del nuevo diario, en el sexto mes de su lanzamiento: el día 4 de mayo de 1990. A la celebración concurren unas quinientas personalidades de toda la cultura catalana, como Baltasar Porcel o el editor Jorge Herralde, críticos de cine y televisión como Terenci Moix o Jaime Ficuera, Román Gubern, novelistas como Laura Freixas u Horacio Vázquez Rial, e incluso periodistas de otras publicaciones, como Elisenda Nadal de la revista Fotogramas.

La otra mancheta cabecera en Pamplona es el **Diario de Noticias**

Edición catalana: El propio President Jordi Pujol presidió aquel acto, que tuvo lugar al caer la tarde en el barcelonés Palacio de Pedralbes, donde afirmó que la presentación en Cataluña de EL MUNDO “se debe entender como el apoyo de la Generalitat a los diarios que mantienen una línea de independencia y objetividad. Quienes no son catalanes, pero conviven entre nosotros, tienen una mejor idea de lo que es Cataluña, de lo que representa para el Estado español. Por lo tanto pido que se informe, para quienes no nos conocen”.

Dada la dificultad añadida que suponen siempre las estrategias de internacionalización, suelen hacerse siempre mediante acuerdos con otras sociedades ya existentes. Es prácticamente imposible encontrar ejemplos de crecimiento innovador en la internacionalización.

Más recientemente, a comienzos de junio de 1994, comenzó la impresión de EL MUNDO en sus talleres y maquinada propios de Barcelona, con un equipo completo de rotativas y de cierre -el que antes usara el desaparecido diario El Observador-, publicándose allí (de momento) la edición central, aunque añadiéndole las páginas de servicios locales. De todas formas, un revista especializada en los medios informativos sostenía lo siguiente:

Término técnico que hace referencia a las dificultades, de todo tipo, que puede haber para instalarse en un nuevo mercado. Una barrera de entrada puede ser **legales** -obligatoriedad de obtener una concesión administrativa para iniciar emisiones de radio-, **financieras** -necesidad de grandes capitales, por ejemplo, para construir autopistas-, **simbólicas** -dificultad para instalar nuestro negocio de venta de ropas en un mercado islámico, por ejemplo-. En este caso se refiere a las meramente **económicas** derivadas de la puesta en marcha de cualquier negocio, y en el caso de la prensa, el autor destaca las de distribución. Una vez asentados dentro de un negocio los competidores se van a sentir más tranquilos si hay grandes "barreras de entrada" para los posibles competidores.

No debe olvidarse otro factor tan importante para la financiación de un rotativo, como son los ingresos publicitarios. **Los anuncios suponen el origen de la mayor parte de la facturación de un periódico** . Por ese motivo, el mercado anunciante y consumidor barcelonés tiene casi mayor importancia por sus publicistas que por sus lectores. Muy posiblemente sea ésta una de las razones para localizar en esa ciudad el punto de impresión para una tirada aún tan reducida, como es la difundida en Cataluña y en el noreste.

A la vista de una perspectiva de ventas tan rentable, que UNEDISA no podía ignorar. era necesario comenzar por romper las **barreras de entrada** de ese mercado, salvando para ello el coste de distribución que acarrea el transporte de los ejemplares impresos desde las rotativas y talleres de Bilbao o Madrid. Esta misma medida ha adoptado El País en su edición de Barcelona.

Dentro de la pluralidad de enfoques y perspectivas, Unidad Editorial repite en cada zona su apuesta por la diferenciación del territorio, tanto en el caso catalán, como en las otras ediciones anteriores, mallorquina, castellana y vasca: transmisión del bloque de la paginación desde la edición central, con acomodación posterior de perspectivas y retoques de los contenidos, permitiendo así su homologación con los competidores locales y su rápida distribución directa hasta los puntos de venta más próximos.

De todo lo anterior podemos concluir que el método estratégico adoptado por este diado para su crecimiento -según va tocando ya techo en sus topes de ventas, contra los demás diarios competidores suyos radicados en Madrid-, ha sido la auténtica integración y regionalización de sus ediciones, creando siete cabeceras filiales, varios equipos editoriales locales, seis puntos de impresión con rotativas y demás sistemas de tirada, todo ello mediante acuerdos de participación con nuevas empresas editoras y contratos de condición con otras entidades preexistentes.

Resumen

Con esto EL MUNDO ha logrado salvar buena parte de las **barreras de entrada** a los mercados periféricos, venciendo el coste de transporte para la distribución, descentralizando sus talleres de tirada por diversos puntos a lo largo de la península, desde el Mediterráneo hasta Centroeuropa, como ya hacen hoy muchos otros medios. Igualmente ha logrado introducirse en el **gusto del lector**, segmentando el público al que se dirige, tanto socialmente -lector joven, intelectual, de centro izquierda...- como geográficamente -editando un producto genuinamente local, no una mera versión del medio para provincias...-, adaptando su producto y servicio informativo al gusto de cada cliente, según su territorio y su grupo humano.

Otro ejemplo de barrera de entrada a un mercado (simbólica en este caso).

3. PUBLICIDAD Y ANUNCIOS

Los ingresos por publicidad representan en las empresas periodísticas **entre el 40 y el 60 por ciento de sus ingresos totales**. En el período en que nos situamos para este lanzamiento (1989-1994), con la recesión económica iniciada poco antes (hacia 1987) dicha cifra tendía a rozar únicamente el 50 por ciento en el mejor de los casos, puesto que -como es bien sabido- el primer recorte presupuestario de las empresas ante la crisis, suele corresponder habitualmente a la inversión publicitaria. Este es precisamente el momento en que ocurre el lanzamiento de EL MUNDO, coincidiendo con los intentos de lanzamiento fracasados (y con el hundimiento consiguiente) de varios otros títulos en la prensa española.

El periódico aparece en un momento coyunturalmente negativo para la publicidad

La facturación total recaudada por el mercado publicitario de los medios de comunicación en España, ascendió a 593.101 millones de pesetas en 1992, según los datos del informe Nielsen del año siguiente. Esa cifra suponía un incremento del 6,9 por ciento con respecto al año anterior, lo cual no resulta demasiado esperanzador, a la luz de la inflación acumulada durante ese mismo período. El mismo hecho puede comprobarse con la repercusión acusada en el Índice de Precios al Consumo, que trasladado a las tarifas publicitarias explica el incremento de precio experimentado ese año. En términos reales, deflactando el incremento de precios, la subida no llegaba a más del 3 por ciento en total.

La inversión publicitaria de ese año recaía especialmente (por exclusión de los demás) en los medios de mayor alcance, esto es, en los anuncios televisivos, puesto que sólo entre las cadenas privadas, estatales y autonómicas, absorbían el 35,9 por ciento de la inversión. Para los diarios quedaba sólo un 27,1 por ciento, al que podía añadirse un 3,2 por ciento más entre sus suplementos y los dominicales. Las revistas lograban por su parte un 22,2 por ciento, frente a un 6,5 por ciento de la radio, dejando el 4,6 por ciento restante a los otros medios publicitarios.

En el año 1993, la absoluta mayoría de los diarios habían reducido sus ingresos publicitarios con respecto al año anterior. A ese dato debemos añadir que 1992 tampoco había sido un año de aumento en la inversión publicitaria. Los medios informativos habían facturado en ese concepto 160.445 millones de pesetas durante esos meses, lo cual suponía un incremento en 10 por ciento respecto a 1991.

Pero esas cantidades no salvaban de la disminución de páginas de publicidad en un 3,3 por ciento, debido al aumento de tarifas y al recorte inversor experimentado en publicidad. Según Nielsen 21, la disminución de la publicidad en 1993 había sido de un 6 por ciento respecto al anterior período. El recorte era debido en muy buena parte a las limitaciones de inversión en anuncios, fijada en los presupuestos de sus mayores inversores publicitarios, que tradicionalmente habían sido sectores como los financieros, de automóvil, comercio, inmobiliarias y bolsas de servicios.

Por otra parte, **los intermediarios** entre los diarios y los anunciantes, las grandes **Centrales de Compra** publicitarias, reducían su cantidad de inversión en publicidad que recibían finalmente los diarios. El mayor volumen de contratación de anuncios correspondía a estas agencias: durante 1992, el 66,8 por ciento del total de la inversión en publicidad otorgada a los diarios, procedía de las grandes marcas comerciales, y sólo el 33,2 por ciento restante de la publicidad local.

Las centrales de compra son quienes deciden en la práctica hacia qué medios destinar las inversiones publicitarias de los anunciantes.

En cuanto a los ingresos procedentes de las esquelas, la mayor parte de ellos quedan reservados a los diarios de mayor antigüedad en el mercado, con más reconocimiento social, cuyo perfil de lectores corresponde a los de mayor edad -notas todas ellas inexistentes en el caso de EL MUNDO-. Tan sólo figurando a la cabeza entre los medios de mayor tirada, cabe recibir en algún caso (por el alcance de su audiencia y la antigüedad de su tipo de lectores) tal estilo de encargos.

Los pequeños anuncios por palabras (tales como demandas de trabajo, ofertas de empleo, etc.) son de más fácil recibo inicialmente en un medio, si bien no revisten tanta importancia por sus ingresos, ni tampoco la crisis económica del periodo en que nace este diario favorecía tal tipo de anuncios. En cualquier caso, sirven para aumentar el número de lectores potenciales del diario.

Con respecto a este periódico, la segmentación de su público lector, a través de las ediciones locales y regionales, constituía un claro atractivo para los pequeños comerciantes. Quizá a eso se debiera que fuesen precisamente los pequeños anunciantes quienes comenzaran a usar EL MUNDO como medio principal para su publicidad. La relación entre los anuncios menores y los nuevos lectores del diario es bastante directa. Lograr cinco páginas de anuncios por palabras, por ejemplo, con 500 anuncios por cada página en una edición regional, supone aumentar directamente en 2.500 el cómputo de su audiencia, gracias a estos millares de lectores cautivos.

Viéndolo desde su rentabilidad económica, reservar una página completa de publicidad para un anuncio, alcanzaba una tarifa en este diario hacia 1993 de alrededor de un millón de pesetas. El margen de beneficio resultante era solamente del 50 por ciento. Con una página de anuncios por palabras, la cantidad final facturada era de unas 30.000 pesetas para el periódico. La mayor parte del mercado publicitario en España por entonces, seguían detentándolo los mismos medios que a finales de la década precedente. Casi la mitad correspondía sólo a los cuatro mayores diarios:

- El País, con un 14,5 por ciento;
- ABC, con un 10,5 por ciento;
- Diario-16, con un 8,5 por ciento y
- La Vanguardia con un 7,6 por ciento.

Esto era debido a que el crecimiento en lectores (especialmente en los momentos de recesión en el mercado: como los años aquí referidos de 1987 a 1993) no suele traducirse inmediatamente en inversión publicitaria para un periódico, sino que más bien se retrasa hasta dos o tres años después de consolidar sus datos de penetración en la audiencia. Sin embargo, y a pesar de la crisis económica reinante, EL MUNDO seguía progresivamente aumentando su cuota en el mercado publicitario. Hacia 1993, la consolidación de su clientela de anunciadores le permitía ya obtener el 6,4 por ciento de los ingresos totales del sector de prensa en ese concepto. En el momento que la regresión económica frenase, se esperaba que esta cuota se traducía en substanciosos ingresos por ese concepto.

Mientras tanto, si EL MUNDO conseguía mantener su evolución a la alza en difusión y en audiencia, los anunciantes -ante la duración de la crisis- restringían su inversión, reservándola preferentemente hacia aquellos diarios con mayor alcance y prestigio, con el fin de acceder únicamente a los sectores firmes y más pudientes del público consumidor. A inicios de la década de los 90 -antes de la caída de varios diarios recién lanzados al mercado, cuyas cuotas de mercado publicitario fueron después asumidas por estos medios mencionados, avocados al alza- la situación podía parecer muy distinta.

Quien gestiona la mayoría del capital invertido en publicidad, son las grandes agencias publicitarias, **también llamadas centrales de compra**. La principal función de las centrales es la de servir como gran intermediado, que realiza y gestiona enormes compras de un producto: en este caso, espacios publicitarios. En el momento de realizarse este estudio, la crisis ha acelerado de forma considerable la concentración, de modo que en muy poco tiempo, cinco o seis gestoras pueden quedarse con la gran mayoría de la inversión publicitaria realizada en España.

Los cambios en el plano publicitario de estas grandes agencias de gestión están siendo muy importantes. Optimedia, a finales de 1993, se unió a Multicompra, la cual había absorbido a su vez el año anterior a la Distribuidora Publicitas. Otra agencia, Mediating, permaneció en suspensión de pagos durante el segundo semestre de 1993. Las centrales de pequeño y mediano tamaño reconocen que su gestión de compras a los medios resulta implantable sin pasar a través de las grandes centrales. Tampoco éstas tienen la situación tan despejada. Carat -la mayor central de medios en España y en Europa- ha visto comprado por 3.000 millones el 9 por ciento del capital de su empresa propietaria, AEGIS, por la poderosa multinacional publicitaria Omnicom, porcentaje incrementable hasta el 13 por ciento en un corto plazo de tiempo.

A su vez, el Grupo Timón, perteneciente a Prisa, posee el 30 por ciento de Carat España, lo cual ha permitido que Jesús de Polanco figure junto con otro miembro de Timón en el consejo de administración de Carat. La propia AEGIS, por su parte, posee el 52 por ciento de las acciones de la filial de Carat en España.

Aunque el autor las equipare, no hay que confundirlas. Las centrales de compra se desgajan de las agencias cuando el sector crece, a lo largo de los años ochenta, y se centran en una de las dos actividades que tradicionalmente realizaban las agencias. Es muy normal que se fusionen o se alien las grandes agencias publicitarias y las grandes centrales de compra, o que en el caso de los negocios pequeños no se distinguan una y otra actividades dentro de ellas, pero es **erróneo equipararlas como hace aquí el autor**.

Ejemplos de operaciones de concentración en el mundo publicitario. Gran similitud con los observados en el panorama de los medios informativos.

Controlando una central de compra estás controlando a tus **clientes de publicidad**.

Hace cinco años, existían en España más de 15 centrales de compra y planificación de medios publicitarios. Ahora queda una decena y -según fuentes del sector- en menos de seis meses el número puede reducirse a media docena. (Cara y cruz de las centrales de compra. Movimientos en el sector tras la entrada de Omnicom en Carat. El Mundo, nº 167, COMUNICACION, viernes 12 noviembre 1993, p. 7).

Aparecen las TV privadas: competencia feroz por el cliente publicitario.

La batalla desatada en otros medios audiovisuales (como televisión, radio, etc.) alcanza ya también a la publicidad en los diarios. Las **centrales de medios** han ofrecido cada vez mejores condiciones inversoras en anuncios para sus clientes, lo cual ha llevado a reducir el margen que pagaban los anunciantes por sus servicios casi al cero por cien, en esta guerra de precios. Los medios favorecieron su crecimiento al conceder mayores **rápeles**, descuentos y primas según aumentaba el volumen de compra. La guerra de tarifas entre los medios, principalmente las televisiones; la enorme competencia entre las propias centrales y la reducción de inversiones publicitarias, hizo el resto.

(También se conoce así a las centrales de compra)

(**Rappels**: Enormes descuentos sobre el precio teórico de compra del espacio publicitario.)

Por todas estas razones, el beneficio de las centrales ha ido reduciéndose prácticamente al juego de las operaciones financieras, realizando éstas al cobrar como intermediarios la publicidad de los anunciantes, pudiendo obtener el dinero anticipadamente durante un período amplio de tiempo, durante el cual lograran alcanzar de él plusvalías, reinvirtiéndolo hasta pasarlo posteriormente a los medios. Más grave aún es la situación que la crisis ha provocado para las empresas publicitarias con menor nivel de facturación:

Con la crisis, el retraso generalizado de los pagos, cuando no los impagados, ha provocado que el margen de ingresos de las centrales sea mínimo, y que sólo las empresas con un volumen de facturación superior a los 30.000 millones de pesetas anuales puedan mantenerse sin excesivos problemas.

En el caso de los periódicos, al igual que los demás medios, éstos se encuentran con que la mayor parte de sus ingresos publicitarios quedan reservados a la comisión de menos de diez empresas, lo cual facilita la gestión comercial, pero aumenta notablemente el riesgo empresarial: pierden fuerza negociadora, y quedan sumisamente atados de manos ante los términos de la oferta que ese oligopolio quiera dictarle, según afirma Fernando Montañés en EL MUNDO.

Es un dato por todos admitido que los años 90 han comenzado y continuado dentro de un período claro de recesión hasta ya mediada la década. Puede decirse que la crisis ha alcanzado en 1993 su punto más álgido, obligando a entrar en decrecimiento a un mercado como el publicitario, que durante los últimos decenios no había dejado nunca de crecer en un altísimo nivel anual. "La recesión rompe el período más feliz del negocio publicitario" era el titular de un importante Diario económico a comienzos del año 1994.

La circunstancia de que entrase en recesión el mercado publicitario, era ya previsible desde el comienzo de la crisis económica. Según los datos de NIELSEN REPRESS en 1993, los anunciantes gastaron durante ese año un 7 por ciento menos que en 1992. Concretamente, su crecimiento nominal fue del 6,9 por ciento en el año 92, y los datos difundidos por la A.E.A. -Asociación Española de Anunciantes- son del 7 por ciento negativo para el 93. A tal razón se debe que estén potenciándose otros sistemas de publicidad, como son el marketing directo, las promociones y las esponsorizaciones de todo tipo.

El **ruido publicitario** provocado por operaciones como los más de 776.000 spots televisivos ofrecidos por las cadenas de televisión durante ese período, oscurecen en gran manera el panorama informativo, hasta el punto de hacer aborrecer y rechazar por el consumidor tanta carga publicitaria. Ante la pregunta de si se está matando gallina de los huevos de oro, en la demanda ante el público y los anunciantes, con esta sobrecarga en la oferta publicitaria por parte de los medios, el presidente de la A.B.A. sostiene:

"No sé si se llegará a matar la gallina, pero se está debilitando bastante. porque **el anunciante** no es ingenuo y es consciente de la **pérdida de eficacia de la inversión que hace y está desviando sus presupuestos publicitarios hacia nuevos sistemas de comunicación.**"

No confundir "anunciante" -el que paga el anuncio y aparece en él-, con el publicista -quien realiza la campaña publicitaria profesionalmente-.

La inversión total publicitaria en 1993 ascendió a algo más de 550.000 millones de pesetas. De ellos, una quinta parte correspondió al sector informativo de los periódicos, si bien excluyendo los anuncios por palabras, esquelas y otras informaciones remitidas y pagadas similares.

En cuanto al sector de diarios, la inversión total en 1993 descendió a 101.375 millones de pesetas, frente a los 137.177 millones de 1992, lo que ha supuesto descenso en este cálculo de REPRESS NIELSEN del 5,5 por ciento.

En conclusión, el crecimiento continuado en sus ingresos, logrado por EL MUNDO en esta parte fundamental de su gestión empresarial -como es la publicidad-, supone un mayor mérito, por alcanzarse en el período más negativo y recesivo contemplado a lo largo de los últimos veinte años de la economía española. Igualmente puede deducirse de él la confianza demostrada en la viabilidad de este periódico como negocio, así como en su oferta y en su estilo informativos, tanto por el público lector, como por los publicistas y anunciantes.

4. DISTRIBUCION

Para realizar su distribución, Unidad Editorial subcontrató desde el principio a una empresa especializada, que corriera a cargo de todo el proceso: trasladar toneladas de papel impreso desde los talleres de impresión, hasta los más recónditos puntos de venta, con retorno de los ejemplares sobrantes del día anterior. Y todo ello dentro del período hábil para surtir la demanda -desde primeras horas de la mañana-, permitiendo así que los primeros lectores puedan leer los ejemplares desde antes de comenzar su trabajo.

Esta empresa distribuidora fue fundada por un conductor autónomo orensano, Urbano Villanueva, que comenzó transportando el Faro de Vigo y más tarde el Pueblo Gallego, hasta convencer a los responsables de Marca en Madrid para enviar diariamente el periódico en avión a Santiago de Compostela, encargándose él de conducirlo desde esta ciudad hasta Vigo, salvando el retraso de un día completo que venía arrastrando en su distribución. Al diario deportivo Marca, pronto le siguieron Pueblo, Arriba y ABC.

En 1977 pasó a instalar su empresa en la capital, donde fundó Villanueva Rodriguez,S.L., convirtiéndola después en Transportes Boyacá, con la intención de hacer llegar los diarios a todos los puntos de venta en la península, antes de las 7 de la mañana, convirtiéndose en el principal distribuidor de medios informativos impresos:

Boyacá mueve unas setecientas toneladas de papel al día, entre diarios, revistas y otro tipo de productos de papel. Centenares de títulos, entre los que se cuenta el 90 por ciento de los periódicos de difusión nacional y la inmensa mayoría de las más importantes revistas, entre ellas las de los Grupos 16, Zeta y G+J España 29

PRINCIPALES CLIENTES DE BOYACA

Distribuidoras:

Distribuidora Albacete de Publicaciones, Disleón, Dispesa, Distasa, Distipress, Distribuciones Graa, Distribuciones Hogar, Distribuidora Souto, Distrigades, Distrigalicia, Divalpre e Indisa y Midesa

Editoras de diarios de difusión nacional.

Area Editorial (Expansión), CECISA (El Sol), Diario El País (El País), Espacio Editorial (Marca), Estructura Grupo de Estudios Económicos (Cinco Días), Información y Prensa (Diario-16), Prensa Española (ABC), Semana (As), SPESA (La Gaceta de los Negocios), Unidad Editorial (El Mundo)

A lo largo de los años 80, esa distribuidora de publicaciones ha logrado tejer una completa tela de araña, que partiendo de seis puntos de origen -en 1992 éstos eran Madrid y Barcelona, fundamentalmente, a los que se unían Sevilla, Sagunto, Orense y Vigo-, alcanzaba una superficie extendida sobre toda la península. En ella trabajaban 120 empleados, con más de 400 conductores trabajando todo el año, en cuatro turnos de jornada.

Boyacá dispone de esas siete delegaciones en puntos estratégicos, donde pueden realizarse los principales enlaces de mercancías, funcionando como centros de control y dispersión de los envíos, a excepción de Barcelona. Estas delegaciones actúan a modo de centrales de distribución para las zonas de Levante, centro y Andalucía. La flota de vehículos está compuesta por 75 grandes camiones y 550 furgonetas, con capacidad de carga de hasta 3.500 kilos de peso. En su mayor parte pertenecen a conductores autónomos que viajan cada noche, desde los centros de distribución, hasta las ciudades principales y capitales de provincia.

La carga de los periódicos de información general va precedida por los diarios económicos, al ser éstos los que cierran su edición más temprano. El puesto posterior se cede a los diarios deportivos, por estar más sujetos a los acontecimientos de último momento. Un encargado de Boyacá asiste a la carga en cada taller de impresión, para controlar el cumplimiento del trabajo por los transportistas. Las rutas recorridas por los conductores suman mensualmente alrededor de siete millones de kilómetros, que anualmente suponen 84 millones de kilómetros, independientemente de las condiciones atmosféricas (nevadas, temporales, inundaciones), de tráfico (operaciones retorno, cortes o controles en la circulación) o los normales imprevistos en carretera (averías, pinchazos, accidentes, etc.).