

Libro Blanco 2004 de la Prensa Profesional

APP

Asociación de Prensa Profesional

GRUPO  CONSULTORES



Con el patrocinio de



Libro Blanco 2004 de la Prensa Profesional

Asociación de la Prensa Profesional

Diciembre 2004

Realización e impresión: *preImpresión Directa, S.L.*

Depósito legal: B. 5.942-2005

Sumario

1. Presentación	5
2. Introducción	7
3. Análisis de la industria	11
3.1. Tamaño de la industria	11
3.2. Organización de la industria	13
3.3. Cadenas de valor	15
3.4. La oferta editorial	24
3.5. Evolución por sectores	28
3.6. Las fuentes de negocio	37
4. Análisis estratégico de la industria	61
4.1. DAFO de la industria tradicional	61
4.2. DAFO de la industria avanzada	64
4.3. Estudio de las barreras de entrada	67
5. Tendencias	71
6. Desarrollo estratégico	75
7. Conclusiones	83
8. Fuentes de información y Bibliografía	85
9. Créditos	87

- Identificación de las áreas de actuación de la comunicación B2B.
- Identificación de los multiplicadores de valor del servicio de comunicación B2B.
- Identificación de una estrategia común del mercado B2B que potencie la categoría.

Para ello, hay que partir de la situación actual del B2B español, no tanto en términos estadísticos, sino en cuanto al servicio que se proporciona en la actualidad a los usuarios y para lo cual es preciso conocer cómo está organizada la industria y analizar el producto editorial en papel y las fuentes de negocio.

Partiendo de esa base, estudiaremos los DAFO (Debilidades/Amenazas/Fortalezas/Oportunidades) del *B2B magazine* español describiendo las oportunidades y los riesgos del mercado y proyectando las tendencias en los escenarios de evolución. Y a continuación desarrollaremos una serie de estrategias de futuro, entre las que figuran las actuaciones corporativas.

Cuando APP nos encargó la realización de este segundo Libro Blanco, quiso que nos desmarcáramos claramente de la ideología del primero, realizado en 1993, que fue fundamentalmente un inventario del sector, sobre el que se edificaron una serie de recomendaciones de actuación.

Lo que se pretende ahora, como ya se ha indicado, es realizar un análisis proyectivo que permita saber, en lo posible, hacia dónde tienen que ir las estrategias de futuro de los editores B2B.

Agradecimientos

Queremos manifestar nuestro más sincero agradecimiento a la Junta Directiva de APP, con su presidente Miquel Vila al frente, que ha colaborado con todo el entusiasmo para hacernos más fácil la tarea. A Maria Rosa Pons, gerente de APP, que nos ha abierto puertas que nos resultaban de difícil acceso, y a los equipos de ESIC y de Grupo Consultores, que han soportado el peso del día a día del estudio.

Muchas gracias a todos por este esfuerzo, que habrá valido la pena si el presente análisis sirve para el desarrollo futuro del *B2B magazine* español.

3. Análisis de la industria

En la actualidad, y como se verá más adelante, la mayoría de las editoriales de *B2B magazines* tiene en las ediciones impresas su fuente primordial de negocio y muy pocos editores, aunque sí los más avanzados, han ido incorporando la transferencia de información y servicios por otras ventanas de comunicación distintas del medio impreso.

Éste es uno de los factores capitales en el desarrollo del sector.

3.1. Tamaño de la industria

Hemos censado, por medio de las fuentes a nuestro alcance (la Oficina de Justificación de la Difusión, la *Guía de los Medios*, informaciones de las distintas editoriales consultadas, etc.), un total de 364 editoriales técnicas y profesionales que editan 985 títulos. Este censo no es sino aproximado, teniendo en cuenta la dificultad para deslindar las publicaciones sectoriales dirigidas a consumidores finales de las publicaciones B2B.

Hemos respetado el concepto de “publicaciones técnicas y profesionales”, aunque bajo nuestro punto de vista hay que tender a introducir, definitivamente, la acepción “*B2B magazines*” como ampliamente aceptada por los profesionales del sector. La traslación de estos datos a términos más fáciles de medir, como son la difusión o el volumen de negocio, es prácticamente imposible, debido a dos hechos fundamentales: el peso limitado de la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD), único organismo de auditoría aceptado en la medición de ejemplares, y la dificultad que entraña la búsqueda de datos económicos en el Registro Mercantil, que en cualquier caso no es objetivo de este estudio.

La OJD tiene censado un universo de 259 publicaciones (el 26,29 % del total), que constituyen la única representación fiable del mercado B2B, en cuanto a datos de difusión.

Estas 259 publicaciones suponen en 2003 una difusión anual de más de 35 millones de ejemplares:

Número y difusión de los títulos controlados. Año 2003

Sector	n.º	%	Difusión Anual. Datos 2003	% Difusión Anual. Datos 2003
AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA	3	1,16	333.222	0,94
ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS (COMERCIO)	7	2,70	308.244	0,87
ANIMALES DE COMPAÑÍA	1	0,39	71.892	0,20
ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN	17	6,56	2.452.892	6,94
ARTES GRÁFICAS	2	0,77	112.032	0,32
AUTOMÁTICA, INSTRUMENTACIÓN Y ROBÓTICA	4	1,54	641.364	1,81
COMERCIO (OTROS SECTORES)	3	1,16	34.180	0,10
DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES	1	0,39	108.756	0,31
ECONOMÍA, EMPRESAS Y NEGOCIOS	25	9,65	5.331.096	15,07
ELECTRODOMÉSTICOS (COMERCIO)	5	1,93	454.800	1,29
ELECTRÓNICA	6	2,32	379.866	1,07
ESTÉTICA, COSMÉTICA, PERFUMERÍA Y PELUQUERÍA	3	1,16	116.992	0,33
FARMACIA	10	3,86	2.959.377	8,37
FERRERÍA Y DROGUERÍA (COMERCIO)	1	0,39	40.344	0,11
FOTOGRAFÍA, CINE, TV Y VÍDEO (COMERCIO)	1	0,39	72.336	0,20
FUNCIONES PROFESIONALES	1	0,39	224.604	0,64
INDUSTRIA (OTROS SECTORES)	7	2,70	244.124	0,69
INFORMÁTICA, INTERNET Y TELECOM. PROFESIONALES	16	6,18	3.905.020	11,04
INMOBILIARIAS	2	0,77	71.404	0,20
JOYERÍA, BISUTERÍA Y RELOJERÍA	2	0,77	237.960	0,67
MADERA, MUEBLES Y AFINES	2	0,77	45.600	0,13
MEDICINA	87	33,59	10.605.654	29,99
MEDIO AMBIENTE	1	0,39	36.612	0,10
MOTOR PARA PROFESIONALES	7	2,70	476.575	1,35
NAVAL	1	0,39	38.496	0,11
PUBLICACIÓN GRATUITA. EDUCACIÓN, ENSEÑ. QUÍMICA Y BIOQUÍMICA (INDUSTRIA)	5	1,93	3.109.772	8,79
QUÍMICA Y BIOQUÍMICA (INDUSTRIA)	2	0,77	164.412	0,46
SEGUROS, MUTUALISMO Y PREVENCIÓN	2	0,77	114.260	0,32
SIDEROMETALURGIA Y METAL (INDUSTRIA)	3	1,16	141.732	0,40
TECNOLOGÍA INDUSTRIAL INTERSECTORIAL	10	3,86	957.642	2,71
TEXTIL-MODA (COMERCIO)	3	1,16	58.154	0,16
TRANSPORTE, LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	4	1,54	401.604	1,14
TURISMO Y HOSTELERÍA	12	4,63	1.092.054	3,09
VARIOS	2	0,77	23.190	0,07
VETERINARIA	1	0,39	—	0,00
TOTAL	259	100,00	35.366.262	100,00

Fuente:OJD

Estos datos, elevados al total, podrían significar un volumen de difusión para todo el mercado que rondaría los 62 millones de copias al año, una vez realizadas las oportunas deflaciones.

El giro total de la facturación publicitaria rondaría los 260 millones de euros al año, utilizando la fuente INFOADEX, con cálculos adicionales de Grupo Consultores.

Los 985 títulos censados corresponden a 102 apartados sectoriales, que van desde Administración de fincas hasta Vidrio y que, resumidos en grandes bloques de clasificación primaria, quedarían distribuidos de la manera siguiente:

Publicaciones por grandes grupos

Sector		%
Agricultura y alimentación	97	9,84
Arquitectura y construcción	38	3,85
Industria	89	9,03
Comercio	86	8,73
Transporte, logística y distribución	114	11,57
Economía, empresa y negocios	42	4,25
Tecnología, electrónica e instrumentación	32	3,25
Informática y telecomunicaciones	38	3,86
Derecho y ciencias sociales	35	3,59
Ciencias de la salud	193	19,59
Seguros y prevención	8	0,81
Turismo y hostelería	83	8,43
Funciones profesionales	45	4,57
Enseñanza	36	3,65
Medio ambiente	10	1,02
Varios	39	3,96
Total	985	100%

3.2. Organización de la industria

Actualmente, el nivel de información general, e incluso el que poseen las editoriales, es de tal calibre que resulta inviable el uso exclusivo del papel como vehículo de comunicación entre los poseedores y gestores de la información, y los receptores de la misma.

La comunicación en soporte papel, que durante muchos años seguirá siendo una forma ampliamente aceptada y eficaz, dificulta la inmediatez de respuesta y el diálogo que requiere el profesional para disponer en tiempo real de las claves que precisa para el desarrollo óptimo de su tarea.

Con estas premisas, la pregunta clave que deberá responder la industria para determinar su desarrollo en los próximos años es en qué debe centrarse: **¿En saber editar o en saber transferir la información?**

Según qué respuesta se dé a esta pregunta, podrá establecerse una primera clasificación de la industria, tan sencilla como reveladora de los tipos de editores B2B que nos encontraremos a partir de ahora.

3.2.1. Industria tradicional

Quedará reservada a los editores de formatos convencionales, los cuales tendrán como meta suministrar información técnica y profesional más o menos avanzada, con pocas posibilidades de entablar diálogo con sus clientes y de suministrar sobre demanda servicios avanzados de alto valor añadido.

En general, serán industrias que no podrán poner barreras de entrada a la competencia y tendrán que poseer una capacidad de resistencia adecuada a los vaivenes del mercado publicitario, que será su principal fuente de ingresos.

Competirán con muchos proveedores de su estilo y les resultará muy complicado cobrar la suscripción de sus productos ante la aglomeración de envíos similares que recibirá el profesional:

Se calcula que un cliente objetivo del *B2B magazine* recibe actualmente, al cabo del mes, no menos de cinco publicaciones sobre temas de su posible interés.

En este ámbito, la figura del suscriptor se convierte, a pasos agigantados, en la del lector con lo que la dependencia de la publicidad se acentúa, de modo que cada vez más se requiere un mayor músculo financiero.

En cuanto a la comercialización publicitaria, se basará en unos proveedores "a precio", de modo que la rentabilidad de las inserciones publicitarias bajará paulatinamente, debido a la fuerte competencia, y ello motivará ajustes constantes en los costes para poder mantener vivas las expectativas de negocio.

3.2.2. Industria avanzada

Incluye las empresas B2B de comunicación de alto valor añadido, que son las que actualmente lideran el cambio del sector. Utilizan todas las ventanas en materia de comunicación que tienen a su alcance para presentar a su público objetivo una gran variedad de empaquetamientos de conocimiento que trascienden la información que ellos mismos pueden obtener y que, por tanto, están en disposición de pagar.

Aunque no abandonan el papel, éste no constituye su vía única o principal de contacto con los clientes.

Logran diversificar su *mix* de ingresos, añadiendo a los tradicionales de publicidad y suscripción, el pago sobre demanda de servicios de alto valor añadido.

Hacen de la comunicación bidireccional o multidireccional su elemento estratégico diferenciador y mantienen redacciones integradas para todas sus ventanas y empaquetamientos.

Empiezan a considerar la posibilidad de trasladar a sus balances, como activo intangible, el “conocimiento” exclusivo y protegido por las leyes.

3.3. Cadenas de valor

La organización en uno u otro tipo de industria conlleva notables diferencias en las estructuras de las correspondientes cadenas de valor.

Conceptualmente, mientras la industria tradicional mantiene los valores empresariales de la empresa de comunicación típica del último cuarto del siglo xx, la industria avanzada se proyecta al cliente mediante técnicas relacionales e intenta utilizar todo el poder de las nuevas “ventanas” de comunicación que la tecnología pone al alcance del editor –y, no debe olvidarse, también del usuario.

3.3.1. Cadena de valor de la industria tradicional

La cadena de valor de la industria tradicional podríamos denominarla *cadena de valor de la información* y sería tal como se refleja en el cuadro siguiente:



La publicidad generada por la industria tradicional se formaliza en formatos convencionales y con una escasa presencia de la planificación profesional de las agencias de medios, que no tienen datos suficientes de los editores para poder integrar el *B2B magazine* en sus planes de medios.

Los anunciantes son sectoriales y se guían más por la confianza en la marca que por los datos de auditoría. Es por ello que el papel de la OJD, fundamental para los grandes anunciantes, se está poniendo en cuestión por no pocos editores B2B. Ante esta circunstancia, la aplicación de nuevos avances en la OJD, como el control calificado (en atención a la posición personal y profesional del lector) de la difusión, podría suponer un apoyo importante.

ESTRUCTURA INTERNA

El hilo que une los eslabones de la cadena de valor no es otro que la estructura interna de la compañía, donde se aglutinan las bases que hacen posible su funcionamiento.

Hoy en día, prácticamente toda la industria ha abandonado la verticalización y los procesos no estratégicos se desarrollan en empresas suministradoras, con lo que el grado de horizontalización cada vez es mayor.

ESTRUCTURA INTERNA

ORGANIZACIÓN: ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y RECURSOS HUMANOS

La mayor parte de las empresas analizadas en este tipo de industria se mueven bajo el concepto de industria y no de empresas de servicios, de modo que todavía pueden mejorar sus estructuras, que general son bastante pesadas.

ESTRUCTURA INTERNA

EDITORIAL

En general, existe el concepto de industria informativa, convencional, con redacciones tradicionales y no integradas (cada formato tiene su propia redacción).

ESTRUCTURA INTERNA DERECHOS, COMPRAS, DISEÑO, PRODUCCIÓN Y TECNOLOGÍA

No se ha profundizado (y menos desarrollado) en conceptos como el de la perspectiva basada en los recursos (PBR), con lo que la utilización de los derechos intelectuales como barrera de entrada a otros competidores no está generalizada.

ESTRUCTURA INTERNA COMERCIALIZACIÓN

En la mayoría de los casos se desarrolla por equipos propios, al considerar los editores que la captación de publicidad en este tipo de soportes no corresponde a los estándares del mercado.

3.3.2. Cadena de valor de la industria avanzada

La cadena de valor de la industria avanzada podríamos denominarla *cadena de valor del conocimiento* y sería tal como se refleja en el cuadro siguiente:



ESTRATEGIAS EDITORIALES INFORMACIÓN ELABORADA

El primer eslabón de la cadena se basa en el tratamiento de la información al objeto de elaborar paquetes de alto interés para los profesionales.

Para llevar a cabo esta actividad, las empresas de la industria avanzada investigan previamente las necesidades de conocimiento de sus clientes, que son no sólo el objetivo, sino el objeto de su labor empresarial.

Una vez analizadas las necesidades y las pretensiones del público objetivo pasan al segundo eslabón:

ESTRATEGIAS EDITORIALES ALTO VALOR AÑADIDO

Se desarrollan las bases de datos para empaquetar productos informativos o de conocimiento que supongan un plus para el desarrollo técnico y/o profesional del cliente.

La marca funciona como referencia de calidad total y sirve para intensificar la relación con el usuario, que deja de ser un lector indiscriminado para convertirse en un suscriptor o comprador de servicios sobre demanda, con nombre y apellidos y toda una serie de características que le hacen único como demandante.

ESTRATEGIAS EDITORIALES VENTANAS TECNOLÓGICAS

Se utiliza toda ventana susceptible de transmitir el conocimiento. Para llegar al usuario pueden seguirse distintas vías, según la forma en que estén compuestos los paquetes de información y, sobre todo, según cuáles sean las disponibilidades del usuario.

La diversificación de la distribución resulta patente y no existe la dependencia de Correos para muchas entregas de paquetes informativos.

Incluso se puede hacer llegar al cliente productos en papel, bajo las modalidades de *print-publishing* bajo suscripción o de *printing on demand* para productos unitarios.

ESTRATEGIAS EDITORIALES

Como resumen, podemos afirmar que, puesto que en muchos sectores la información está abierta por ley a todos los interesados, hay que transformarla en conocimiento de alto valor añadido mediante un desarrollo estratégico de las bases de datos, mediante la investigación de las apetencias del usuario y mediante los paquetes adecuados, que sean transportables a través de todas las ventanas tecnológicas a disposición del editor y al alcance del usuario.

LA COMERCIALIZACIÓN SUSCRIPCIÓN

La estrategia de marketing de comercialización de la industria avanzada pasa por convertir al lector convencional de revistas B2B en un suscriptor de fuentes de información elaborada, mediante cualquier ventana de comunicación. El suscriptor se convierte así en un generador de valor para el negocio del B2B *magazine*.

LA COMERCIALIZACIÓN PUBLICIDAD

Por estrategia, el B2B del conocimiento debería intentar conseguir su reconocimiento como categoría de producto, partiendo de la premisa de la calidad del impacto ante la audiencia bruta.

La base para dar el salto cualitativo y cuantitativo que se necesita consiste en llevar a cabo procesos de investigación, con la aportación de datos fiables que sean universalmente aceptados por los anunciantes y las agencias de medios y que estén basados en la afinidad y la calidad de los suscriptores objetivo.

LA COMERCIALIZACIÓN SERVICIOS SOBRE DEMANDA

El tercer elemento básico de la comercialización está basado en determinados procesos comerciales que ya han cosechado excelentes resultados en la televisión de pago.

Una vez se ha consolidado la figura del suscriptor como una base de los ingresos, hay que convertirle en generador de mayor valor como petionario (de pago) de servicios de conocimiento de alto valor añadido.

Así, el cliente de la industria avanzada sabe que a través del B2B *magazine* puede acceder a conocimientos profesionales específicos, con comunicación bidireccional, para resolver sus problemas específicos.

LA COMERCIALIZACIÓN

En resumen, las estrategias de comercialización se basan en el concepto de que el conocimiento se paga, que el lector se convierte en suscriptor en todos los casos y que dicho suscriptor necesita productos individualizados sobre demanda.

Igualmente, el concepto de la planificación publicitaria del B2B es consecuencia del abandono de la audiencia bruta en favor de la calidad y la afinidad del público objetivo, tal como ya está comenzando a ocurrir con otros soportes, como la prensa de información general.

ESTRUCTURA INTERNA

ORGANIZACIÓN: ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y RECURSOS HUMANOS

Se ha cambiado el concepto de empresa industrial por el de empresa de servicios, con lo cual la organización se ha hecho más dinámica y menos pesada.

ESTRUCTURA INTERNA

EDITORIAL, MARKETING Y TECNOLOGÍA

Por primera vez, el concepto editorial no queda aislado en la industria como una parcela que es propiedad de la redacción.

La redacción trabaja conjuntamente con marketing e I+D, al objeto de trasladar los paquetes adecuados de información y conocimiento a cada profesional, a través de las ventanas adecuadas.

Las antiguas redacciones se convierten en una redacción integrada, con participación de especialistas en públicos objetivo y de personal responsable de la tecnología.

La comunicación se convierte en bidireccional y se satisfacen las necesidades de los clientes en cuanto al fondo, sus gustos en cuanto a la forma y sus posibilidades en cuanto a modalidades de recepción de los paquetes de información y conocimiento.

ESTRUCTURA INTERNA

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (derechos, compras, diseño, bases de datos, producción)

Los derechos, las compras, el diseño, las bases de datos y la producción se convierten en un todo armónico.

Los *derechos* se utilizan como un posicionamiento estratégico que crea una diferencia estable con la competencia y provoca una barrera de entrada, difícil de salvar. Las *compras*, que son consecuencia directa del concepto anterior, se utilizan, dentro de la política de gestión, como contrapunto a la estrategia de la competencia, al igual que el *diseño*.

Las *bases de datos* se convierten en el vehículo de gestión del conocimiento y la *producción* deja de ser un elemento auxiliar de la industria tradicional y se transforma en el generador físico de la marca.

ESTRUCTURA INTERNA

COMERCIALIZACIÓN (SINDICALIZADA O INDIVIDUAL.)

La gestión de equipos, propios o en régimen de *outsourcing*, es una prioridad estratégica de la industria avanzada para atacar de modo profesional los mercados sectoriales o, por sindicación, los de consumo que hasta ahora quedaban fuera del alcance del B2B *magazine*.

A estos últimos –los anunciantes de consumo– sólo se podrá llegar de forma efectivo como categoría de producto, ofreciéndoles un público objetivo profesional cuantificado, calificado y cualificado.

3.4. La oferta editorial

La actual oferta de publicaciones B2B es absolutamente abigarrada y no se puede medir con rigor, sobre todo en lo referente al tamaño del mercado, al no existir un control fiable de los 985 títulos censados.

Ante estas circunstancias, y en para garantizar la fiabilidad de las conclusiones del presente análisis, nos ceñiremos a los 259 títulos controlados por la OJD, que representan el 26,29 % de los títulos censados y, según nuestra estimación, el 60 % del total de ejemplares del sector.

La muestra, pues, es suficientemente representativa para fijar el tipo y la calidad de la oferta del *B2B magazine* español en la actualidad y nos servirá para poder extraer conclusiones válidas sobre el sector.

En primer lugar, hay que afirmar con rotundidad que el sector está perdiendo difusión, al igual que todos los demás medios escritos en general.

De los 259 títulos controlados, sólo 87 (el 33,93 %) del total ha aumentado su difusión en el período 2001-2003.

Si segmentamos las 259 publicaciones por periodicidad o por modalidad de distribución, obtenemos el siguiente panorama de títulos y difusión en dicho período.

Tendencias de difusión por segmentos

Segmentaciones	N.º títulos	Absolutos. Aumento de difusión	% Aumento de difusión
Gratuitas	213	74	34,74
Mixtas	26	10	38,46
De pago	20	3	15,00
Semanales	15	2	13,33
Quincenales	12	3	25,00
Mensuales	138	49	35,51
Bimestrales	50	19	38,00
Trimestrales	34	13	38,24
Cuatrimestrales	3	-	-
Anuales	2	-	-
Variables	5	1	20,00

Fuente:OJD

Profundizando en las segmentaciones, y si nos centramos en los títulos analizados, podremos hacernos una idea bastante clara de cómo y dónde se producen las pérdidas de ejemplares.

Ganancias/pérdidas de difusión

Sector	Difusión anual. Datos 2001	% de difusión anual 2001	Difusión anual Datos 2003	% de difusión anual. 20003	Incremento en términos absolutos	Ratio
AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA	366.676	1,03	333.222	0,94	-33.454	90,88
ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS (COMERCIO)	250.446	0,71	308.244	0,87	57.798	123,08
ANIMALES DE COMPAÑÍA	73.164	0,21	71.892	0,20	-1.272	98,26
ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN	2.134.710	6,01	2.452.892	6,94	318.182	114,91
ARTES GRÁFICAS	116.328	0,33	112.032	0,32	-4.296	96,31
AUTOMÁTICA, INSTRUMENTACIÓN Y ROBÓTICA	740.988	2,09	641.364	1,81	-99.624	86,56
COMERCIO (OTROS SECTORES)	38.648	0,11	34.180	0,10	-4.468	88,44
DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES	120.840	0,34	108.756	0,31	-12.084	90,00
ECONOMÍA, EMPRESAS Y NEGOCIOS	5.039.946	14,19	5.331.096	15,07	291.150	105,78
ELECTRODOMÉSTICOS (COMERCIO)	521.400	1,47	454.800	1,29	-66.600	87,23
ELECTRÓNICA	395.668	1,11	379.866	1,07	-15.802	96,01
ESTÉTICA, COSMÉTICA, PERFUMERÍA Y PELUQUERÍA	118.000	0,33	116.992	0,33	-1.008	99,15
FARMACIA	1.751.538	4,93	2.959.377	8,37	1.207.839	168,96
FERRETERÍA Y DROGUERÍA (COMERCIO)	37.728	0,11	40.344	0,11	2.616	106,93
FOTOGRAFÍA, CINE, TV Y VÍDEO (COMERCIO)	0	0,00	72.336	0,20	72.336	0,00
FUNCIONES PROFESIONALES	163.800	0,46	224.604	0,64	60.804	137,12
INDUSTRIA (OTROS SECTORES)	238.158	0,67	244.124	0,69	5.966	102,51
INFORMÁTICA, INTERNET Y TELECOM. PROFESIONALES	4.145.964	11,67	3.905.020	11,04	-240.964	94,19
INMOBILIARIAS	72.792	0,20	71.404	0,20	-1.388	98,09
JOYERÍA, BISUTERÍA Y RELOJERÍA	292.596	0,82	237.960	0,67	-54.636	81,33
MADERA, MUEBLES Y AFINES	45.132	0,13	45.600	0,13	468	101,04
MEDICINA	11.817.036	33,27	10.605.654	29,99	-1.211.382	89,75
MEDIO AMBIENTE	36.468	0,10	36.612	0,10	144	100,39
MOTOR PARA PROFESIONALES	500.194	1,41	476.575	1,35	-23.619	95,28
NAVAL	45.024	0,13	38.496	0,11	-6.528	85,50
PUBLICACIÓN GRATUITA. EDUCACIÓN, ENSEÑANZA	3.320.344	9,35	3.109.772	8,79	-210.572	93,66
QUÍMICA Y BIOQUÍMICA (INDUSTRIA)	169.728	0,48	164.412	0,46	-5.316	96,87
SEGUROS, MUTUALISMO Y PREVENCIÓN	120.608	0,34	114.260	0,32	-6.348	94,74
SIDEROMETALURGIA Y METAL (INDUSTRIA)	88.344	0,25	141.732	0,40	53.388	160,43
TECNOLOGÍA INDUSTRIAL INTERSECTORIAL	1.136.496	3,20	957.642	2,71	-178.854	84,26
TEXTIL-MODA (COMERCIO)	59.446	0,17	58.154	0,16	-1.292	97,83
TRANSPORTE, LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	416.676	1,17	401.604	1,14	-15.072	96,38
TURISMO Y HOSTELERÍA	1.115.348	3,14	1.092.054	3,09	-23.294	97,91
VARIOS	23.766	0,07	23.190	0,07	-576	97,58
VETERINARIA	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL	35.514.020	100,00	35.366.262	100,00	-147.758	99,58

Fuente:OJD

Como se ha podido ver en los cuadros anteriores, referidos a la pérdida general de difusión del sector, se han segmentado los títulos en oferta con arreglo a tres criterios: por su método de adquisición (pago mixto y gratuito), por su periodicidad (semanales, etc.) y por su temática, en función de la clasificación de OJD.

Para precisar los distintos segmentos, los hemos agrupado del modo siguiente:

Sector	n.º	%	Gratuitas	Mixtas	Pago	Variabl.	Sem.	Quincen.	Mens.	Bimes.	Trimes.	Cuatri.	Anual	Difusion 03	%
AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA	3	1,16	2		1		1			1	1			333.222	0,94
ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS (COMERCIO)	7	2,70	3		4				5	2				308.244	0,87
ANIMALES DE COMPAÑÍA	1	0,39	1						1					71.892	0,20
ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN	17	6,56	11	3	3	1		2	6	3	5			2.452.892	6,94
ARTES GRÁFICAS	2	0,77	2					1			1			112.032	0,32
AUTOMÁTICA, INSTRUMENTACIÓN Y ROBÓTICA	4	1,54	3	1					4					641.364	1,81
COMERCIO (OTROS SECTORES)	3	1,16	3								3			34.180	0,10
DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES	1	0,39			1				1					108.756	0,31
ECONOMÍA, EMPRESAS Y NEGOCIOS	25	9,65	22	3				2	11	6	4	2		5.331.096	15,07
ELECTRODOMÉSTICOS (COMERCIO)	5	1,93	5						5					454.800	1,29
ELECTRÓNICA	6	2,32	5	1					3	2	1			379.866	1,07
ESTÉTICA, COSMÉTICA, PERFUMERÍA Y PELUQUERÍA	3	1,16	3						1		2			116.992	0,33
FARMACIA	10	3,86	10				1	1	6	1			1	2.959.377	8,37
FERRETERÍA Y DROGUERÍA (COMERCIO)	1	0,39	1						1					40.344	0,11
FOTOGRAFÍA, CINE, TV Y VIDEO (COMERCIO)	1	0,39	1						1					72.336	0,20
FUNCIONES PROFESIONALES	1	0,39	1						1					224.604	0,64
INDUSTRIA (OTROS SECTORES)	7	2,70	5	1	1	1			4	2				244.124	0,69
INFORMÁTICA, INTERNET Y TELECOM. PROFESIONALES	16	6,18	15	1			4	1	10	1				3.905.020	11,04
INMOBILIARIAS	2	0,77	1		1				1		1			71.404	0,20
JOYERÍA, BISUTERÍA Y RELOJERÍA	2	0,77	2						1	1				237.960	0,67
MADERA, MUEBLES Y AFINES	2	0,77	2							1	1			45.600	0,13
MEDICINA	87	33,59	73	12	2	3	6	3	45	22	8			10.605.654	29,99
MEDIO AMBIENTE	1	0,39		1						1				36.612	0,10
MOTOR PARA PROFESIONALES	7	2,70	7						3	1	2		1	476.575	1,35
NAVAL	1	0,39	1						1					38.496	0,11
PUBLICACIÓN GRATUITA. EDUCACIÓN, ENSEÑANZA	5	1,93	1		4		2		3					3.109.772	8,79
QUÍMICA Y BIOQUÍMICA (INDUSTRIA)	2	0,77	2						1	1				164.412	0,46
SEGUROS, MUTUALISMO Y PREVENCIÓN	2	0,77	2								2			114.260	0,32
SIDEROMETALURGIA Y METAL (INDUSTRIA)	3	1,16	3						3					141.732	0,40
TECNOLOGIA INDUSTRIAL INTERSECTORIAL	10	3,86	9	1					8	1	1			957.642	2,71
TEXTIL-MODA (COMERCIO)	3	1,16	3							1	1		1	58.154	0,16
TRANSPORTE, LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	4	1,54	3	1				1	3					401.604	1,14
TURISMO Y HOSTELERÍA	12	4,63	9	1	2		1	1	8	2				1.092.054	3,09
VARIOS	2	0,77	2							1	1			23.190	0,07
VETERINARIA	1	0,39							1					0	0,00
TOTAL	259	100	213	26	19	5	15	12	138	50	34	3	2	35.366.262	100,00

En cuanto a las estadísticas, el peso de cada uno de los sectores con respecto a la difusión total de las revistas controladas y el número de títulos por sector son los siguientes:

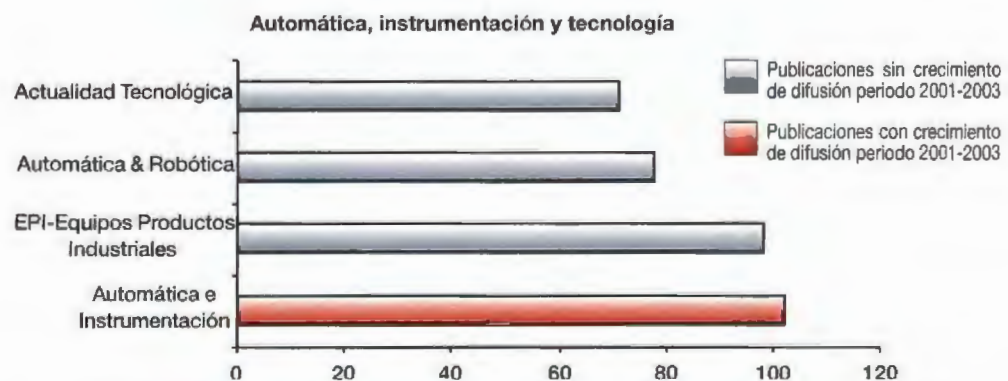
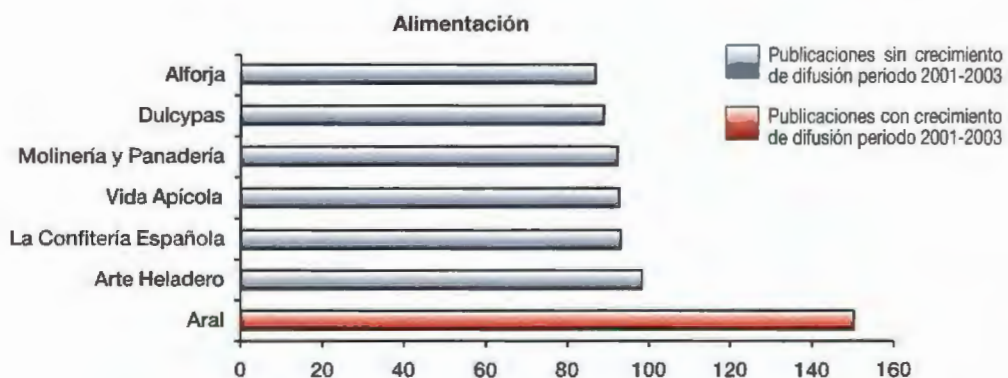
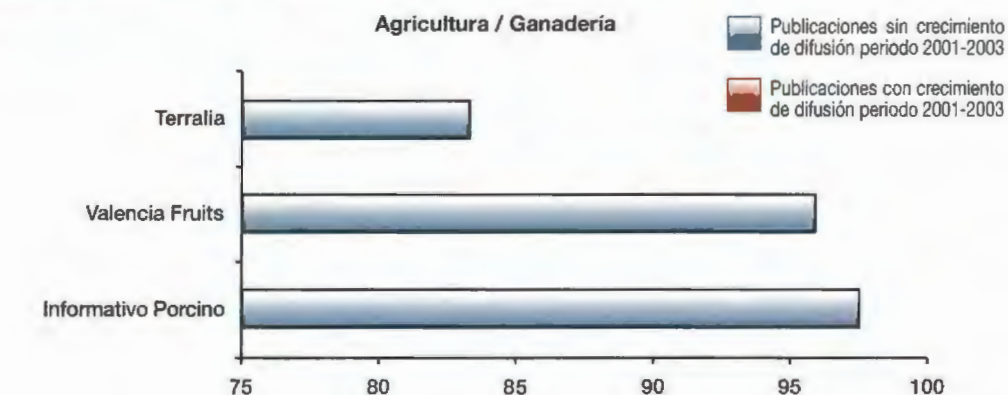
Dimensión de los sectores

Sector	n.º	%	Difusión	% Difusión
			Anual. Datos 2003	Anual. Datos 2003
AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA	3	1,16	333.222	0,94
ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS (COMERCIO)	7	2,70	308.244	0,87
ANIMALES DE COMPAÑÍA	1	0,39	71.892	0,20
ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN	17	6,56	2.452.892	6,94
ARTES GRÁFICAS	2	0,77	112.032	0,32
AUTOMÁTICA, INSTRUMENTACIÓN Y ROBÓTICA	4	1,54	641.364	1,81
COMERCIO (OTROS SECTORES)	3	1,16	34.180	0,10
DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES	1	0,39	108.756	0,31
ECONOMÍA, EMPRESAS Y NEGOCIOS	25	9,65	5.331.096	15,07
ELECTRODOMÉSTICOS (COMERCIO)	5	1,93	454.800	1,29
ELECTRÓNICA	6	2,32	379.866	1,07
ESTÉTICA, COSMÉTICA, PERFUMERÍA Y PELUQUERÍA	3	1,16	116.992	0,33
FARMACIA	10	3,86	2.959.377	8,37
FERRETERÍA Y DROGUERÍA (COMERCIO)	1	0,39	40.344	0,11
FOTOGRAFÍA, CINE, TV Y VÍDEO (COMERCIO)	1	0,39	72.336	0,20
FUNCIONES PROFESIONALES	1	0,39	224.604	0,64
INDUSTRIA (OTROS SECTORES)	7	2,70	244.124	0,69
INFORMÁTICA, INTERNET Y TELECOM. PROFESIONALES	16	6,18	3.905.020	11,04
INMOBILIARIAS	2	0,77	71.404	0,20
JOYERÍA, BISUTERÍA Y RELOJERÍA	2	0,77	237.960	0,67
MADERA, MUEBLES Y AFINES	2	0,77	45.600	0,13
MEDICINA	87	33,59	10.605.654	29,99
MEDIO AMBIENTE	1	0,39	36.612	0,10
MOTOR PARA PROFESIONALES	7	2,70	476.575	1,35
NAVAL	1	0,39	38.496	0,11
PUBLICACIÓN GRATUITA. EDUCACIÓN, ENSEÑ.	5	1,93	3.109.772	8,79
QUÍMICA Y BIOQUÍMICA (INDUSTRIA)	2	0,77	164.412	0,46
SEGUROS, MUTUALISMO Y PREVENCIÓN	2	0,77	114.260	0,32
SIDEROMETALURGIA Y METAL (INDUSTRIA)	3	1,16	141.732	0,40
TECNOLOGÍA INDUSTRIAL INTERSECTORIAL	10	3,86	957.642	2,71
TEXTIL-MODA (COMERCIO)	3	1,16	58.154	0,16
TRANSPORTE, LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	4	1,54	401.604	1,14
TURISMO Y HOSTELERÍA	12	4,63	1.092.054	3,09
VARIOS	2	0,77	23.190	0,07
VETERINARIA	1	0,39	—	0,00
TOTAL	259	100,00	35.366.262	100,00

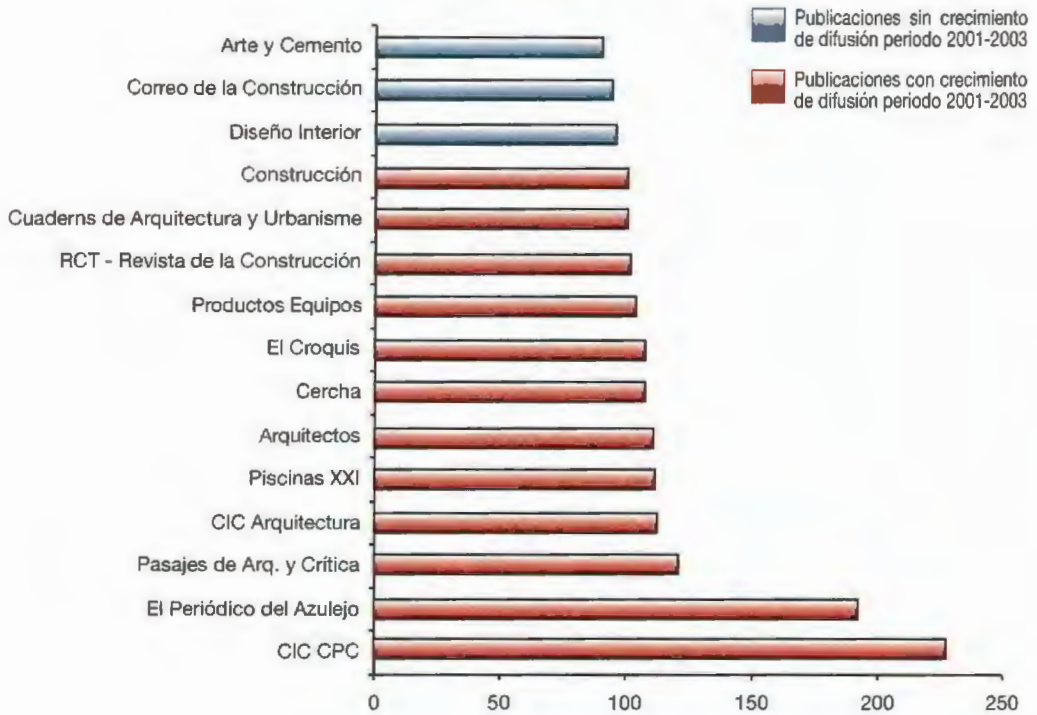
Por último, analizamos con detenimiento título por título en cada uno de los sectores de la clasificación de la OJD, para observar la evolución que han registrado en el período 2001-2003.

Los cuadros que se presentan a continuación reflejan, en base 100, las variaciones de difusión de las publicaciones controladas por la OJD en el último trienio.

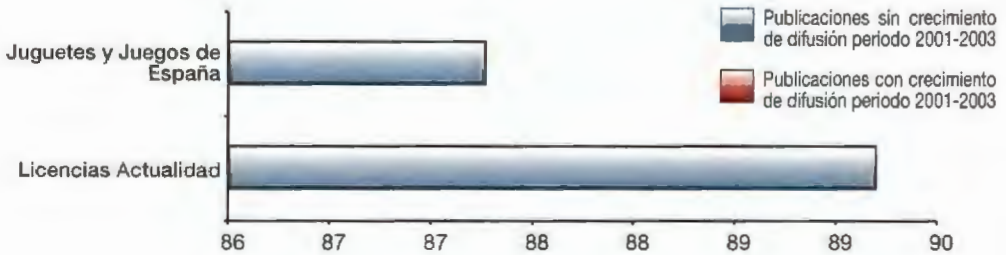
3.5. Evolución por sectores



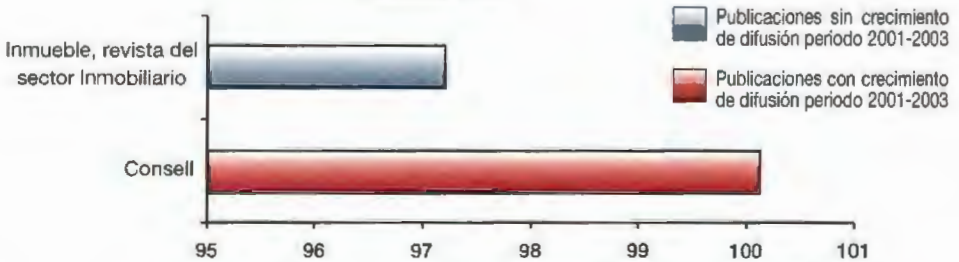
Arquitectura y construcción



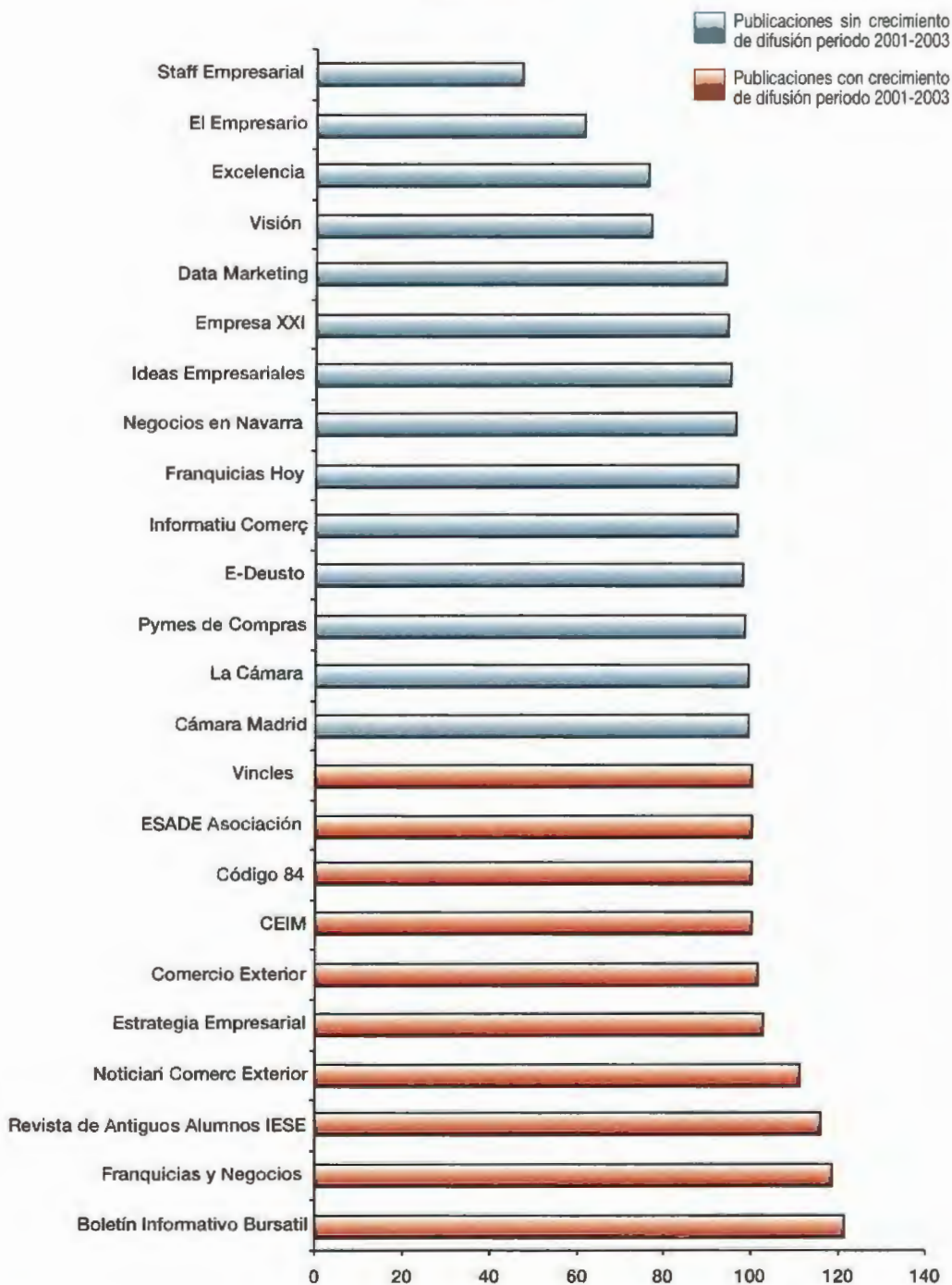
Comercio



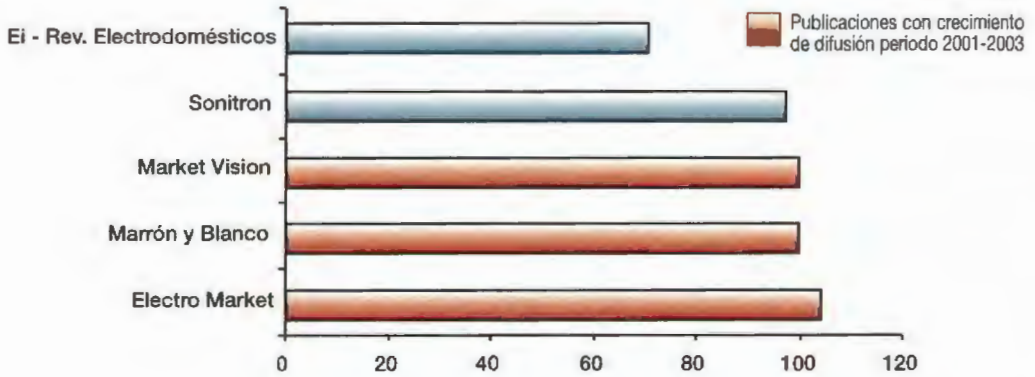
Inmobiliaria



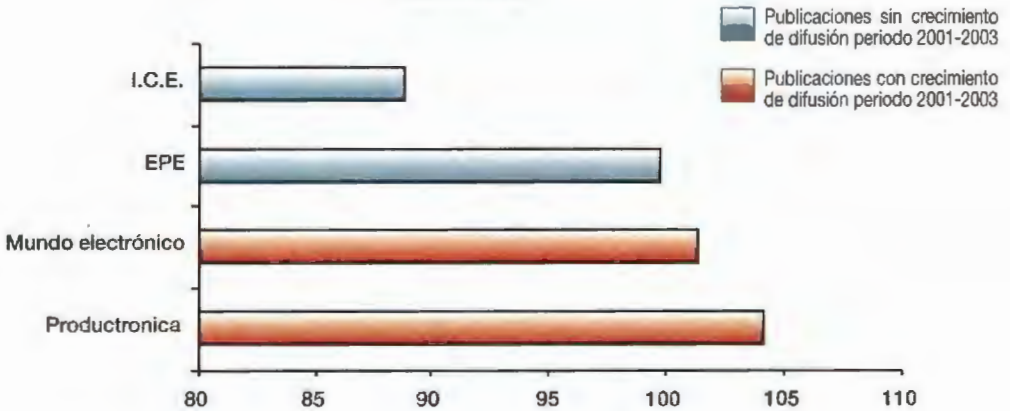
Economía



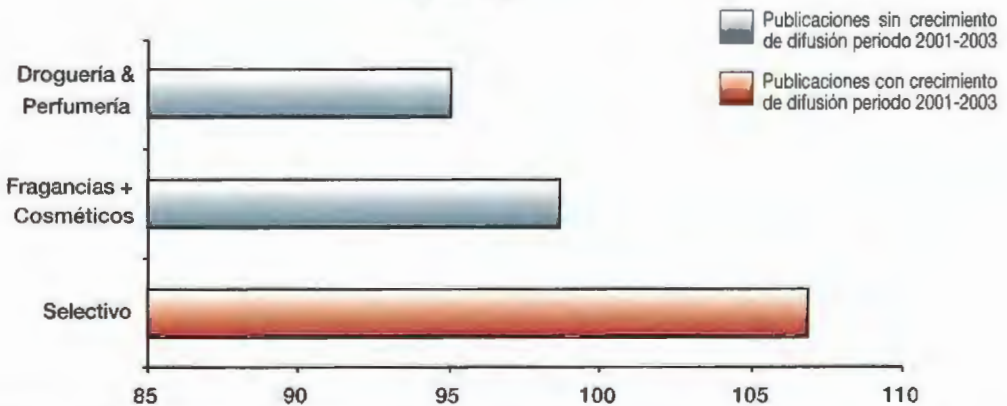
Electrodomésticos



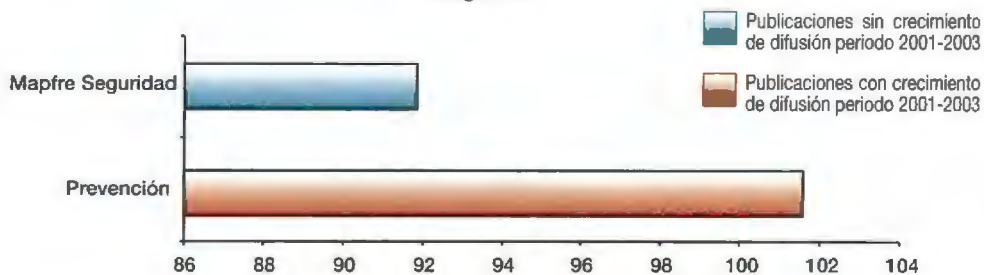
Electrónica



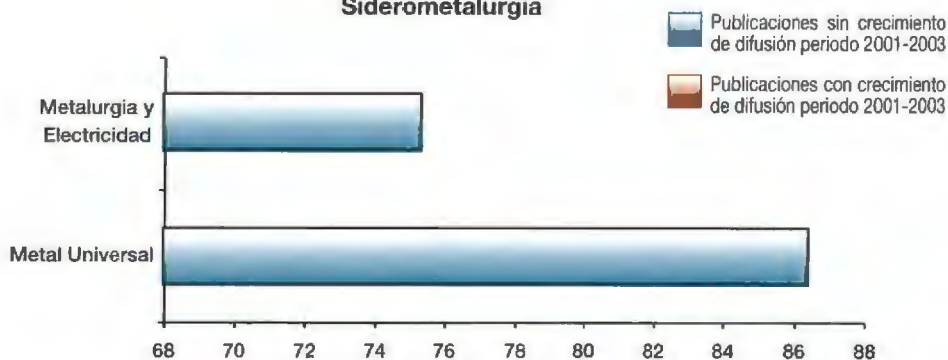
Estética



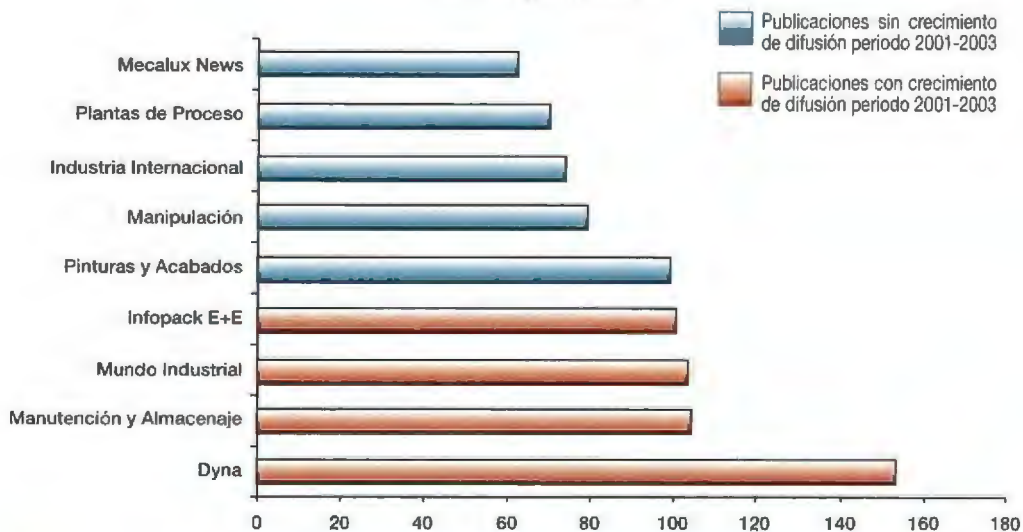
Seguros



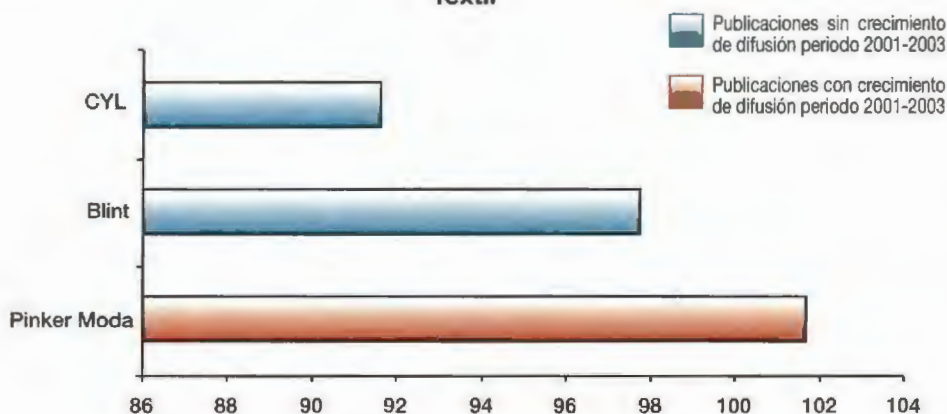
Siderometalurgia



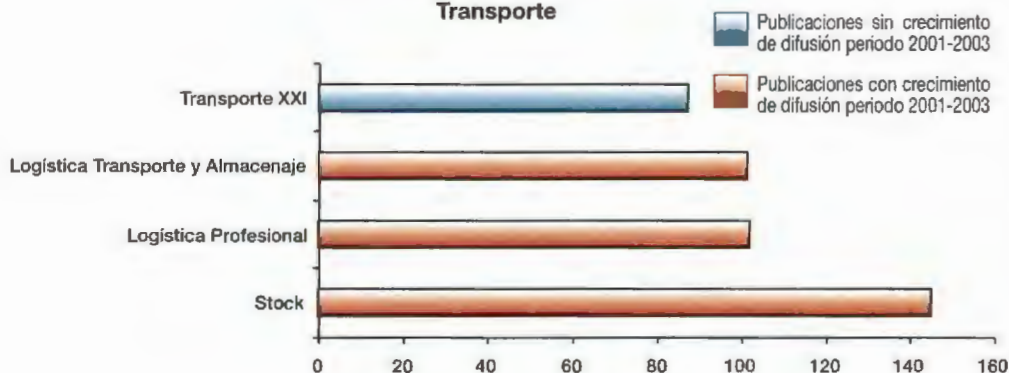
Tecnología industrial



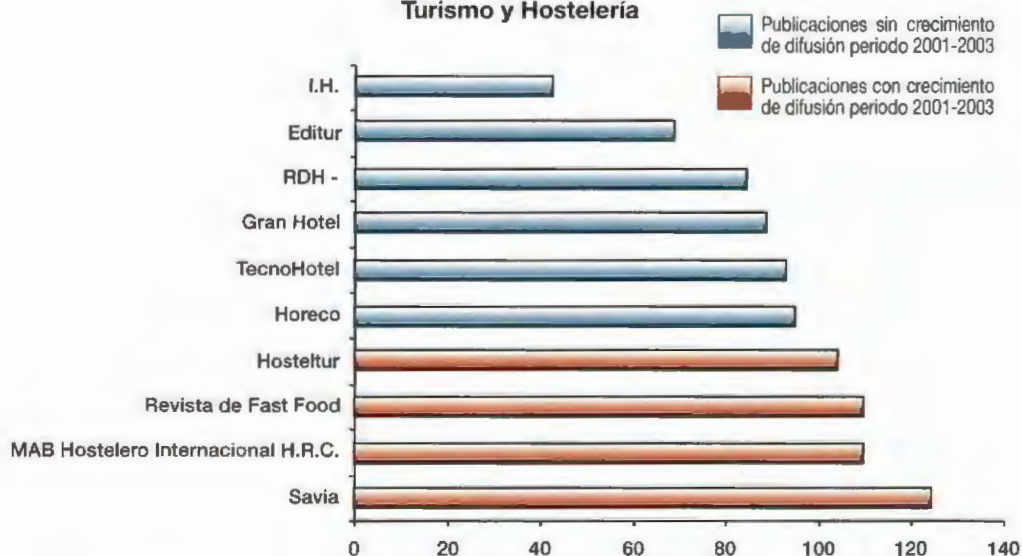
Textil



Transporte



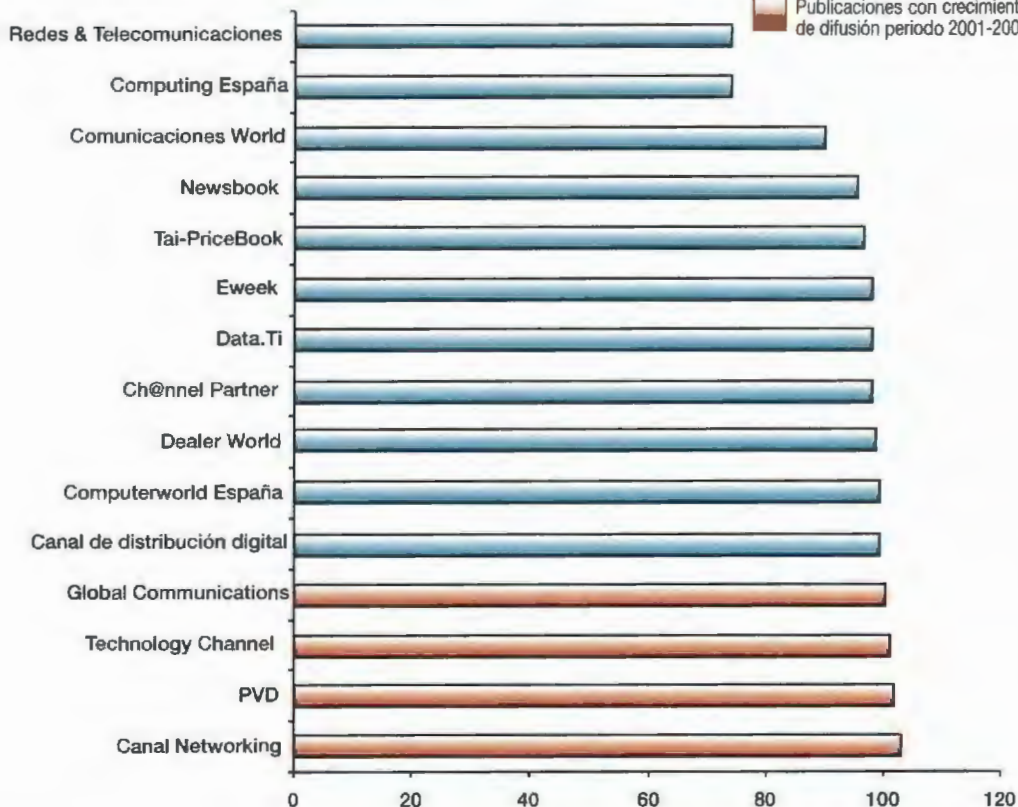
Turismo y Hostelería



Informática

Publicaciones sin crecimiento de difusión periodo 2001-2003

Publicaciones con crecimiento de difusión periodo 2001-2003



3.6. Las fuentes de negocio

Cuando el 70 % de las publicaciones B2B dependen de la publicidad, en una banda que fluctúa entre el 70 y el 80 % de sus ingresos, se impone la consideración de que hay que disminuir drásticamente dicha dependencia, pues existe el riesgo de que el valor de la compañía no sea estable.

A continuación se analizan las variables del *mix* de ingresos (publicidad, suscripción y nuevas fuentes de negocio), con especial hincapié en la publicidad, como variable de mayor peso.

La publicidad

El momento actual

Según datos de INFOADEX, la inversión real estimada en 2003 alcanzó los 12.015,3 millones de euros, un 2,6 % superior a la cifra del año 2002. A esta cantidad, hay que añadir la publicidad no medida por INFOADEX, es decir, la publicidad de radio que no sea de cadena (local y distribuida), los anuncios en la prensa y revistas inferiores a 1/4 de página y la publicidad de un gran número de revistas especializadas, técnicas y profesionales, que escapan a su control.

Grupo Consultores cifra dicha inversión publicitaria en 1.200 millones de euros adicionales, con lo que la inversión global se situaría entre los 13.200 y los 13.300 millones de euros, contando la publicidad convencional y *below-the-line*. De ella, aproximadamente 380 millones de euros (63.226 millones de pesetas) corresponderían al *B2B magazine*, como publicidad a precio de tarifa. Una vez detraídos los descuentos y las primas comerciales, esta cantidad se convertiría, según nuestro criterio, en una cifra neta de 256 millones de euros, lo que supone el 1,93 % de la inversión global y el 3,78 % de la facturación publicitaria de los medios convencionales.

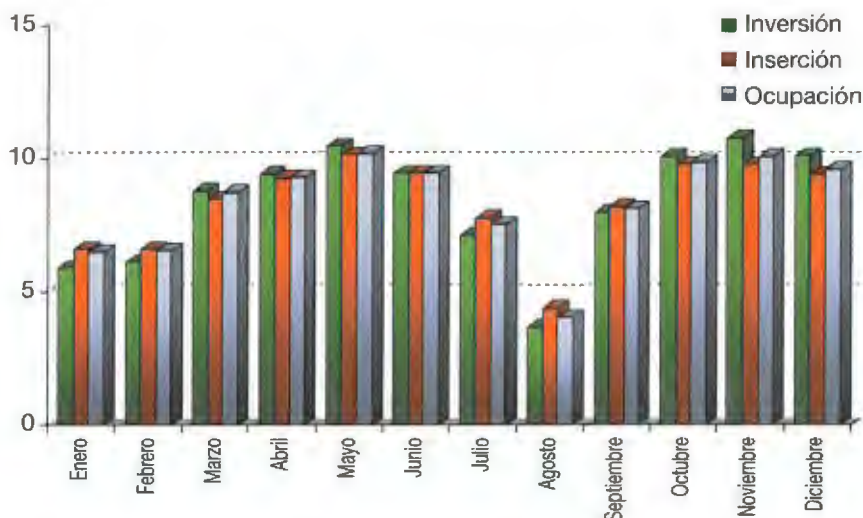
Así pues, la inversión en el *B2B magazine* es equivalente al 0,035 % del PIB.

El medio de las revistas

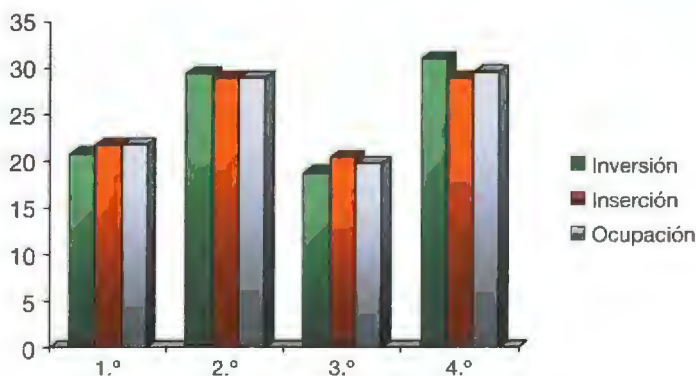
La progresión del sector –que INFOADEX denomina de las revistas técnicas y profesionales– es del 5,13 % en los últimos 5 años, lo cual pone de manifiesto que se trata de uno de los sectores más afectados por la crisis.

En el año 2003, la inversión aumentó un 1 % sobre la de 2002 y era la primera vez que registraba un crecimiento desde el 2000.

Aunque los datos de INFOADEX no ilustran de modo fiable el mundo del *B2B magazine*, pues están condicionados por el peso de las revistas de consumo, a título meramente enunciativo presentamos algunos datos interesantes que corresponden al sector de las revistas, en su totalidad.



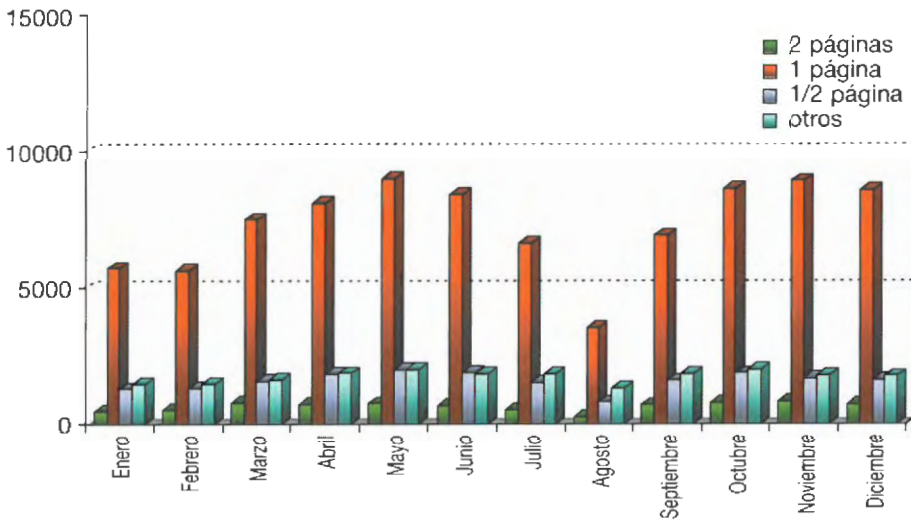
El mes de noviembre fue el de mayor inversión publicitaria, pues superó la media mensual en prácticamente dos puntos.



El último trimestre sigue siendo el más fuerte en inversión, con el 30,98 %, índice que está por encima de la media trimestral.

Tamaño de los anuncios

Los tamaños de los anuncios por meses fueron los que se reflejan en el cuadro siguiente.



Número de anuncios

Se publicaron un 3,05% más de anuncios que en 2002 y la evolución del tamaño de los mismos no es significativa: la página, con el 64,56 % del total de inserciones, sigue siendo el formato más representativo.

Sectores

Por sectores, sigue siendo líder el que INFOADEX denomina "Cultura, enseñanza y medios de comunicación", con el 18,95 % de las inserciones del medio, aunque al tratarse del sector de los propios soportes está lastrado por la autopublicidad de los editores.

Anuncios por sectores

SECTORES	2 PÁGS.	1 PÁG.	1/2 PÁG.	OTROS	TOTAL	%
Alimentación	47	2.953	603	385	3.988	2,94
Automoción	398	6.940	1.529	7.537	16.404	12,09
Bebidas	221	2.182	280	194	2.877	2,12
Belleza e higiene	1.176	7.341	689	377	9.583	7,06
Construcción	441	2.500	422	157	3.520	2,59
Cultura, enseñanza, medios com.	1.522	17.942	3.188	3.061	25.713	18,95
Deportes y tiempo libre	338	4.217	1.316	1.587	7.458	5,50
Distribución y restauración	658	6.353	2.032	653	9.696	7,14
Energía	33	625	111	110	879	0,65
Equipos de oficina y comercio	237	3.601	414	615	4.867	3,59
Finanzas	21	1.254	331	637	2.243	1,65
Hogar	1.440	6.385	624	417	8.866	6,53
Indust., material trabajo, AGROPE	37	1.635	1.165	1.421	4.258	3,14
Limpieza	3	174	63	17	257	0,19
Objetos personales	109	2.821	137	222	3.289	2,42
Salud	126	2.391	1.957	303	4.777	3,52
Servicios públicos y privados	136	4.358	1.937	1.382	7.813	5,76
Tabaco	34	619	92	172	917	0,68
Telecomunicaciones e Internet	59	2.282	277	647	3.265	2,41
Textil y vestimenta	567	4.038	259	431	5.295	3,90
Transporte, viajes y turismo	117	2.507	720	428	3.772	2,78
Varios	294	4.493	989	192	5.968	4,40
TOTAL	8.014	87.611	19.135	20.939	135.699	100,00
%	5,91	64,56	14,1	15,43	100	

Fuente: INFOADEX

Marcas

Un apartado muy interesante para el *B2B magazine* es el de la distribución de la inversión media por marca, según su inversión.

La inversión media por marca en el total del mercado de las revistas fue de 26.019 euros en 2003, cantidad ligeramente inferior a la del año 2002 (-2,41 %), pero lo que más nos importa es la distribución por tramos, que se ilustra en el cuadro siguiente:

Inversión por marca

EUROS	EUROS	2002	2003	% acum. 2002	% acum. 2003
De 0 a	30	1.631	1.841	7,37	7,97
De 31 a	60	26	41	7,49	8,14
De 61 a	90	6	1	7,51	8,15
De 91 a	150	46	35	7,72	8,3
De 151 a	300	356	329	9,33	9,72
De 301 a	450	270	345	10,55	11,22
De 451 a	600	238	305	11,62	12,54
De 601 a	1.500	1.972	1.831	20,53	20,46
De 1.501 a	3.000	2.821	3.039	33,28	33,61
De 3.001 a	6.000	3.689	3.879	49,95	50,4
De 6.001 a	18.000	5.238	5.447	73,61	73,97
De 18.001 a	30.000	1.776	1.827	81,63	81,88
De 30.001 a	60.000	1.796	1.85	89,75	89,91
De 60.001 a	120.000	1.179	1.239	95,08	95,27
De 120.001 a	180.000	472	452	97,21	97,23
De 180.001 a	300.000	367	401	98,87	98,96
De 300.001 a	450.000	143	131	99,51	99,53
De 450.001 a	600.000	49	57	99,73	99,77
De 600.001 a	1.500.000	51	43	99,96	99,96
Más de 1.500.000		8	9	100	100
Total marcas		22.134	23.107		
Inv. media por marcas (euros)		26.661	26.019		

Fuente: INFOADEX

También es interesante para los editores B2B conocer la concentración del número de marcas por sector, en el que nuevamente el de "Cultura, enseñanza y medios de comunicación" es el líder destacado, con 4.825 marcas (el 20,88 % del total de marcas), seguido a considerable distancia por el de "Servicios públicos y privados" (7,92 %) y el de "Distribución y restauración" (7,43 %).

Sectores como el de "Salud", en el que el *B2B magazine* tiene una fuerte implantación, aportan 579 marcas, mientras que la mayor concentración aparece en el de "Tabaco", con sólo 47 marcas de las que las 10 primeras (como se verá más adelante) concentran prácticamente el 100 % de la inversión.

Marcas por sector

Sector	Nº Marcas	%	Inversión (Euros)
Alimentación	919	3,98	19.334.504
Automoción	1361	5,89	48.582.528
Bebidas	387	1,67	20.969.316
Belleza e Higiene	1165	5,04	95.754.778
Construcción	728	3,15	20.313.052
Cultura, Enseñanza, Medios Com.	4825	20,88	56.808.169
Deportes y tiempo libre	1550	6,71	24.339.228
Distribución y restauración	1718	7,43	44.228.772
Energía	94	0,41	4.248.119
Equipos de oficina y comercio	1031	4,46	22.263.552
Finanzas	398	1,72	9.992.324
Hogar	1574	6,81	53.266.576
Indust., material trabajo, AGROPE	1309	5,66	5.777.749
Limpieza	72	0,31	1.171.515
objetos personales	719	3,11	25.436.994
Salud	579	2,51	16.055.585
Servicios Públicos y privados	1829	7,92	24.346.018
Tabaco	47	0,20	6.260.876
Telecomunicaciones e Internet	347	1,50	15.617.212
Textil y Vestimenta	1170	5,06	46.368.798
Transporte, viajes y turismo	938	4,06	14.547.988
Varios	347	1,50	25.527.394
Total	23.107	100,00	601.211.047

Fuente: INFOADEX

Los anunciantes

En 2003 hubo 43.396 anunciantes, que manejaron un total de 105.474 marcas (4,03 % más que en 2002).

De estos anunciantes, 1.610 (el 3,7 % del total) invirtieron cada uno más de 300.000 euros, lo que significa el 88,7 % de la inversión global. 1.252 anunciantes (el 2,9 % del total) realizaron una inversión superior a 450.000 euros por cabeza, con un peso en el mercado del 86,3 %. Por último, 1.022 anunciantes (el 2,4 %) invirtieron más de 600.000 euros, lo que supone el 84,1 % del mercado.

Inversión por tramos

Sector	Desde 300.000 €				Desde 450.000 €				Desde 600.000 €				Total anunciantes	Total inversión
	Total anunciantes	%	Inversión (Miles €)	%	Total anunciantes	%	Inversión (Miles €)	%	Total anunciantes	%	Inversión (Miles €)	%		
Alimentación	110	7,72	414,30	90,00	101	0,72	408,60	95,03	98	6,39	405,90	94,42	1.502,00	429,90
Automoción	45	4,89	484,60	90,99	42	4,50	00,70	96,70	37	4,02	461,10	98,22	921,00	479,20
Bebidas	59	9,47	297,80	96,35	50	8,51	295,40	95,00	48	7,38	291,90	94,54	623,00	303,30
Belleza e Higiene	93	10,40	432,80	97,48	78	11,24	427,50	96,27	89	9,94	422,80	95,23	694,00	444,00
Construcción	77	1,97	78,50	55,48	44	1,12	64,90	46,81	34	0,87	59,90	43,20	3.917,00	133,60
Cultura, Enseñanza, Medios Com.	248	4,29	592,10	95,07	186	3,22	569,20	82,37	153	2,65	552,20	79,90	5.776,00	691,10
Deportes y tiempo libre	63	4,26	128,10	84,48	50	3,38	123,40	81,37	41	2,77	118,60	78,21	1.480,00	151,70
Distribución y restauración	145	2,08	299,50	78,85	104	1,49	284,40	74,88	82	1,18	273,30	71,95	6.970,00	379,80
Energía	12	5,91	69,00	97,18	10	4,93	68,30	96,16	10	4,93	88,30	98,18	203,00	71,00
Equipos de oficina y comercio	35	8,84	32,50	68,08	27	5,27	29,60	61,85	14	2,73	22,90	47,95	512,00	47,80
Finanzas	91	10,76	214,10	91,91	78	9,22	209,80	89,95	88	7,80	203,40	87,30	846,00	233,00
Hogar	91	8,55	120,00	75,65	69	4,98	117,80	70,75	54	3,88	110,30	66,22	1.390,00	166,50
Indust., material trabajo, AGROPE	11	0,34	14,10	54,84	9	0,28	13,40	51,85	7	0,22	12,20	47,25	3.225,00	25,30
Limpieza	19	27,54	98,10	98,56	18	26,09	95,80	98,24	18	26,09	95,80	98,24	89,00	97,50
Objetos personales	50	14,33	64,00	83,38	36	10,32	58,90	76,70	20	7,45	53,70	70,04	549,00	76,70
Salud	58	17,83	84,20	87,20	44	13,37	79,30	82,05	36	10,94	75,00	77,88	329,00	96,60
Servicios Públicos y privados	143	1,88	251,40	74,72	105	1,23	237,20	70,51	82	0,90	224,90	66,84	3.524,00	336,50
Tabaco	7	29,17	51,30	99,33	6	25,00	50,90	98,49	6	25,00	50,90	98,49	24,00	51,70
Telecomunicaciones e Internet	59	9,87	297,10	95,85	43	7,19	291,10	93,94	36	6,02	287,30	92,72	593,00	309,90
Textil y Vestimenta	68	8,72	88,40	70,40	51	6,54	60,50	64,10	33	423	51,10	54,20	780,00	94,40
Transporte, viajes y turismo	76	2,32	171,80	84,08	58	1,77	165,20	80,83	48	1,46	160,10	78,30	3.279,00	204,30
Varios	44	3,29	558,50	98,34	40	2,99	557,00	98,08	28	2,09	551,00	95,05	1.337,00	579,70
Total	1.610	3,71	4.802,00	88,89	1.252	2,89	4.671,30	86,27	1.022	2,36	4.552,80	84,08	43.348,00	5.414,50

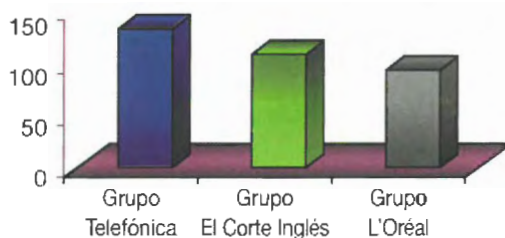
Fuente: INFOADEX. No incorpora la pequeña publicidad de prensa ni la publicidad local de radio.

Según datos de INFOADEX, reelaborados por Grupo Consultores, los 20 primeros grupos de anunciantes invierten 1.238,7 millones de euros, equivalentes al 9,31% del total: es decir, menos del 0,05 % del total de anunciantes invierten casi el 10 % de la publicidad.

Grupos anunciantes

Grupos anunciantes	Inversión (millones €)		Evolución en %
	2003	2002	
1 Grupo Telefónica	134,20	133,80	0,34
2 Grupo El Corte Inglés	107,60	94,70	13,65
3 Grupo L'Oréal	93,10	66,90	39,24
4 Procter & Gamble España	76,70	62,40	22,94
5 Grupo Editorial Planeta	72,30	57,30	26,29
6 Grupo Danone	66,80	58,20	14,69
7 Grupo Volkswagen	66,40	79,40	-16,33
8 Grupo Prisa	64,90	65,10	-0,33
9 Grupo Unilever	64,10	69,30	-7,43
10 Grupo PSA	63,70	66,40	-4,09
11 Grupo ONCE	55,50	49,50	12,25
12 Grupo Renault	51,40	48,90	5,12
13 Grupo General Motors	48,20	48,20	0,09
14 Ford Motor Company	46,80	55,40	-15,50
15 Grupo Pascual	40,80	39,40	3,38
16 Vodafone España, S.A.	40,20	48,30	-16,79
17 Grupo Nestlé	39,10	43,30	-9,71
18 Cia. Coca-Cola de España, S.A.	38,20	41,70	-8,53
19 Grupo Sony	36,10	34,00	6,22
20 Grupo Benckiser	32,60	29,20	11,53

Los tres grandes grupos



En lo referente a la concentración del número de anunciantes, el sector de las revistas, debido a su disposición, refleja también una menor concentración que otros medios, lo que supone un mayor número de pequeños y medianos anunciantes como consecuencia lógica de lo anterior.

Revistas a partir de 60.000 euros

SECTORES	Total anunciantes	%	Total Inversión	%
Alimentación	56	10,35	16.966.955	87,75
Automoción	75	16,85	44.026.768	90,62
Bebidas	39	22,41	19.552.091	93,24
Belleza e higiene	88	36,97	93.170.076	97,3
Construcción	77	16,92	15.292.686	75,29
Cultura, Enseñanza, Medios Com.	140	11,39	46.087.633	81,13
Deportes y tiempo libre	68	11,31	18.695.103	76,81
Distribución y restauración	143	11,96	31.808.090	71,92
Energía	8	24,24	4.007.887	94,34
Equipos de oficina y comercio	83	22,13	17.592.692	79,02
Finanzas	35	18,23	7.580.424	75,86
Hogar	222	27,89	43.654.124	81,95
Indust., material trabajo, AGROPE	10	0,88	1.577.405	27,3
Limpieza	5	16,13	901.009	76,91
Objetos personales	76	33,04	22.594.887	88,83
Salud	71	30,47	13.610.279	84,77
Servicios públicos y privados	80	5,71	13.796.837	56,67
Tabaco	7	53,85	6.201.826	99,06
Telecomunicaciones e internet	33	28,45	14.776.121	64,61
Textil y vestimenta	178	34,36	39.398.312	84,97
Transporte, viajes y turismo	55	8,3	9.429.912	64,82
Varios	51	19,54	23.282.809	91,21
TOTAL	1.600	14,71	504.003.926	83,83

Revistas a partir de 150.000 euros

SECTORES	Total anunciantes	%	Total Inversión	%
Alimentación	32	5,91	14.594.119	75,48
Automoción	47	10,56	41.158.986	84,7
Bebidas	23	13,22	17.981.239	85,75
Belleza e higiene	61	25,63	90.567.346	94,58
Construcción	37	8,13	11.096.444	54,63
Cultura, Enseñanza, Medios Com.	66	5,37	39.246.413	69,09
Deportes y tiempo libre	23	3,83	14.515.553	59,64
Distribución y restauración	48	4,01	22.723.403	51,38
Energía	7	21,21	3.879.911	91,33
Equipos de oficina y comercio	33	8,8	12.759.757	57,31
Finanzas	13	6,77	5.516.023	55,2
Hogar	93	11,68	30.670.967	57,58
Indust., material trabajo, AGROPE	4	0,35	1.044.004	18,0
Limpieza	2	6,45	630.266	53,8
Objetos personales	47	20,43	19.701.502	77,45
Salud	35	15,02	9.938.563	61,9
Servicios públicos y privados	25	1,79	8.915.561	36,62
Tabaco	4	30,77	5.842.631	93,32
Telecomunicaciones e internet	20	17,24	132.399.016	85,8
Textil y vestimenta	84	16,22	30.341.270	65,43
Transporte, viajes y turismo	17	2,56	6.244.550	42,92
Varios	28	10,73	21.160.221	82,89
TOTAL	749	6,89	421.927.745	70,18

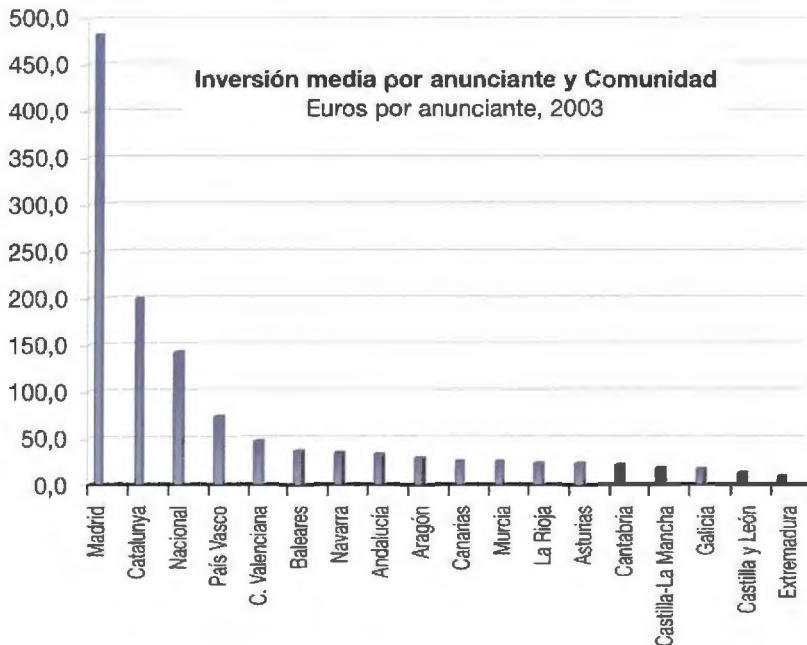
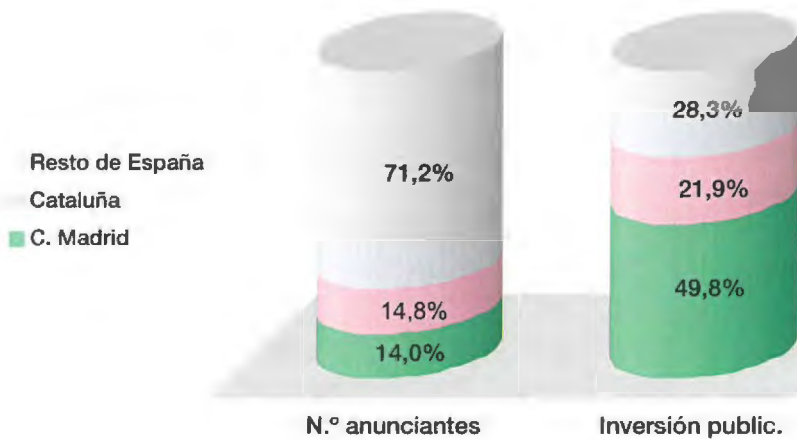
Revistas a partir de 300.000 euros

SECTORES	Total anunciantes	%	Total Inversión	%
Alimentación	12	2,22	9.990.835	51,67
Automoción	33	7,42	38.041.921	78,3
Bebidas	14	8,05	16.248.530	77,49
Belleza e higiene	42	17,65	86.390.063	90,22
Construcción	9	1,98	5.469.765	26,93
Cultura, Enseñanza, Medios Com.	34	2,77	32.303.489	56,86
Deportes y tiempo libre	14	2,33	12.717.509	52,25
Distribución y restauración	15	1,25	15.583.490	35,23
Energía	5	15,15	3.536.203	83,24
Equipos de oficina y comercio	16	4,27	9.250.360	41,55
Finanzas	8	4,17	4.408.119	44,12
Hogar	37	4,65	18.780.663	35,26
Indust., material trabajo, AGROPE	1	0,09	460.922	7,98
Limpieza	1	3,23	447.059	38,16
Objetos personales	20	8,7	13.835.530	54,39
Salud	12	5,15	5.365.588	33,42
Servicios públicos y privados	8	0,57	5.496.321	22,58
Tabaco	3	23,08	5.671.536	90,59
Telecomunicaciones e internet	14	12,07	12.224.465	78,28
Textil y vestimenta	37	7,14	20.335.086	43,86
Transporte, viajes y turismo	9	1,36	4.590.670	31,56
Varios	16	6,13	18.479.585	72,39
TOTAL	360	3,31	339.627.709	56,49

Revistas: número total de anunciantes

SECTORES	Total anunciantes	Total Inversión
Alimentación	541	19.334.504
Automoción	445	48.582.528
Bebidas	174	20.969.316
Belleza e higiene	238	95.754.778
Construcción	455	20.313.052
Cultura, Enseñanza, Medios Com.	1.229	56.808.169
Deportes y tiempo libre	601	24.339.228
Distribución y restauración	1.196	44.228.772
Energía	33	4.248.119
Equipos de oficina y comercio	375	22.263.552
Finanzas	192	9.992.324
Hogar	796	53.266.576
Indust., material trabajo, AGROPE	1.137	5.777.749
Limpieza	31	1.171.515
Objetos personales	230	25.436.994
Salud	233	16.055.585
Servicios públicos y privados	1.400	24.346.018
Tabaco	13	6.260.876
Telecomunicaciones e internet	116	15.617.212
Textil y vestimenta	518	46.368.798
Transporte, viajes y turismo	663	14.547.988
Varios	261	25.527.394
TOTAL	10.877	601.211.047

La localización geográfica de los anunciantes está muy concentrada en Madrid y Barcelona, que acaparan el 28,8 % de los anunciantes y el 71,7 % de la inversión.

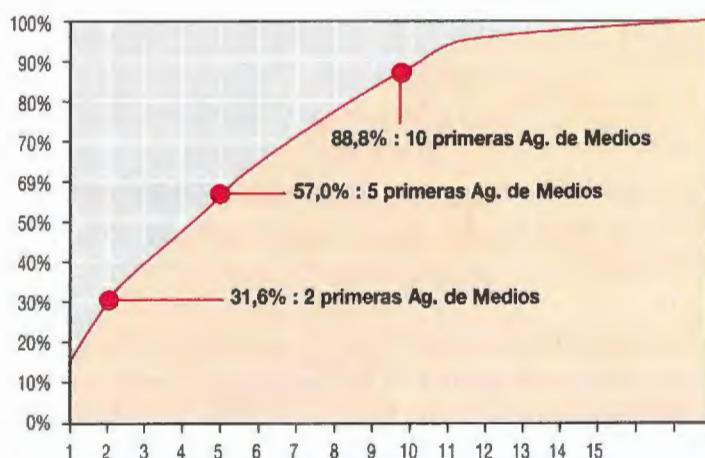


A ello cabe añadir que no existe un contacto sistemático del B2B con el anunciante de consumo, por lo que éste no tiene información de las ventajas de la segmentación B2B en públicos de alto valor publicitario, como son los profesionales.

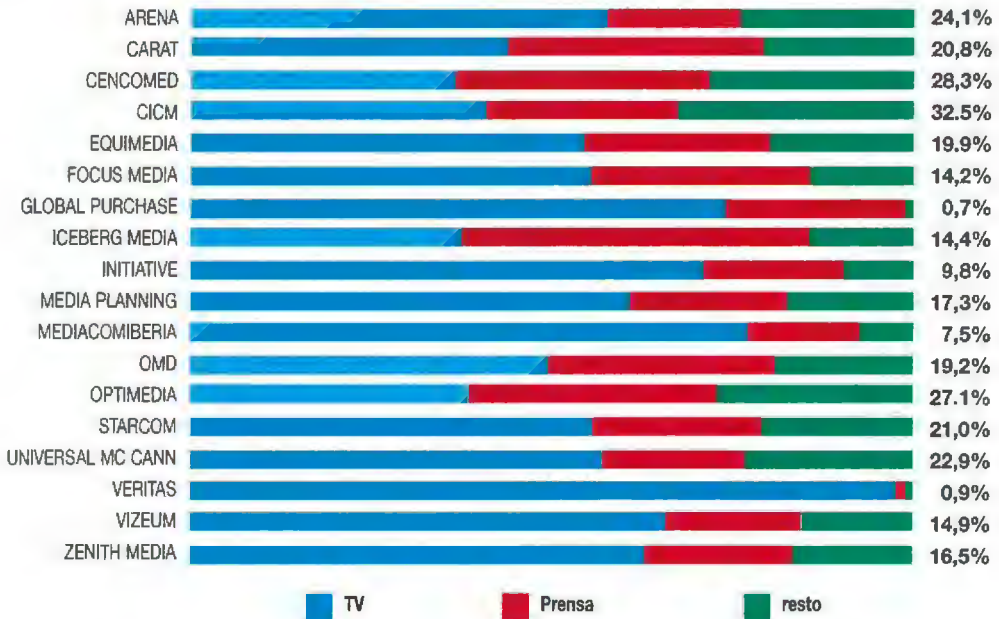
No existen estudios específicos que avalen los datos del editor y permanentemente se discurre por un círculo vicioso imposible de romper.

Las agencias de medios

El mercado de la compra de medios cada día está más concentrado entre los especialistas y, dentro de éstos, entre las principales empresas. En el marco de la inversión publicitaria imputada a las agencias de medios, la concentración de los prescriptores publicitarios es la siguiente:



En cualquier caso, las agencias de medios gestionan, fundamentalmente, la publicidad en los grandes medios de los anunciantes de consumo, como puede observarse en el cuadro siguiente, en el que la televisión aparece como el *core business* de las agencias.



Por último, la inversión que gestionaron las agencias de medios en el sector de las revistas, según INFOADEX, fue la siguiente:

Agencia de medios	Millones €	%
CARAT	60,0	16,3%
MEDIA PLANNING	46,5	12,7%
OPTIMEDIA	42,2	11,5%
UNIVERSAL NCCANN	39,2	10,7%
EQUIMEDIA	37,4	10,2%
OMD	36,7	10,0%
STARCOM	20,5	5,6%
GLOBAL PURCHASE	19,2	5,2%
INITIATIVE	14,5	4,0%
FOCUS MEDIA	10,0	2,7%
CICM	9,5	2,6%
VIZEUM	5,1	1,4%
ARENA	3,7	1,0%
ICEBERG MEDIA	3,6	1,0%
CENCOMED	2,2	0,0%
GLOBAL PURCHASE	0,2	0,0%
VERITAS	0,2	0,0%
TOTAL AGENCIAS DE MEDIOS EN REVISTAS	367,4	100,0%
TOTAL MEDIO REVISTAS	601,2	

Las relaciones entre el editor y las agencias de medios

Las relaciones de las agencias de medios con el B2B no son un modelo de entendimiento y colaboración.

En primer lugar, el *B2B magazine* no aporta masa crítica a la cuenta de resultados de las agencias. Como ya se ha visto en los datos económicos, las agencias viven fundamentalmente de los grandes medios, como la televisión, la prensa, la radio o las revistas de consumo.

Ante esta situación, los editores no han hecho mucho por variar su estrategia comercial ante las agencias. En general, las aportaciones se siguen realizando por los viejos conceptos de comisión de agencia en factura y *rappel* anual.

Estos incentivos no resultan atractivos para las agencias: el *rappel* anual se abona al año siguiente de producirse la compra y, al igual que la comisión de agencia, se trata de remuneraciones oficiales que la agencia traslada al anunciante.

En segundo lugar, la agencia funciona siempre en función de los datos de audiencia, y los únicos estudios aceptados por la industria que se le presentan son los controles de difusión de la OJD.

Es cierto y notorio que sin la OJD, que aporta unos datos aceptados y contrastables, no cabe la posibilidad de que la agencia, por sí misma, autorice inserciones en el soporte, pero no es menos cierto que sin los datos de audiencia, que regulan los estándares de planificación, tampoco se estará en las campañas.

En las agencias de medios, el esquema operativo y mental de los planificadores está predeterminado y, desgraciadamente para el *B2B magazine*, lo que se mide es la audiencia bruta y no la segmentación, con lo que la calidad del impacto de los soportes B2B no es decisiva, ni tan siquiera una variable de peso, en el momento de la planificación.

Además, el B2B español no recurre a su principal aliado en las agencias de medios: el *planner* o estratega. En efecto, en las agencias de medios los equipos comerciales del B2B recurren al planificador o al comprador, cuando quien les podría ayudar, al no estar en el día a día de la planificación ni en la búsqueda de rentabilidad para la agencia, es el *planner*, de quien depende la estrategia de la campaña.

En las agencias, fundamentalmente en los niveles altos, existe la convicción de que si el *B2B magazine* se esforzara por crear una categoría de producto mediante la unión de esfuerzos de los editores, se produciría un “descubrimiento” de los soportes B2B que llevaría a una mayor y mejor planificación.

En general, y a título de síntesis, las agencias de medios se consideran poco informadas y mal remuneradas por el B2B.

Así, observamos que las pocas campañas de que es objeto el B2B en las agencias de medios vienen impuestas, en un alto porcentaje, por el propio anunciante que necesita una publicidad sectorial o profesional.

Los editores B2B

En el estudio realizado entre los editores B2B para la confección del presente informe, hemos ahondado en las causas que provocan la situación de confrontación generalizada con las agencias de medios y la escasísima publicidad de consumo en sus soportes, así como la caída de la rentabilidad publicitaria en los últimos años.

En primer lugar, cabe afirmar que la crisis publicitaria de los 2000 ha ocasionado, en la mayoría de los casos, guerras de precios absurdas que han conseguido que sectores muy boyantes hayan bajado los precios y aumentado las condiciones de bonificación del tal manera que va a ser muy lenta la recuperación del marco de juego anterior al año 2000, con la referencia negativa en las cuentas de resultados que ello supone.

También hay que tener en cuenta que el editor B2B no sabe cómo manejar el mercado de la publicidad de consumo, ni como dirigirse al anunciante no sectorial, con lo que sus posibilidades de éxito son escasas, si no recurre a terceros.

Los profesionales de la planificación son el cauce adecuado para solventar este problema, pero los equipos comerciales del B2B, acostumbrados al reconocimiento de su marca entre los anunciantes profesionales, no se encuentran cómodos en las agencias de medios:

- No se les conoce.
- No son importantes para la agencia, ni en audiencia ni en rentabilidad, al no tener suficiente masa crítica de lectores ni posibilidades de facturación.

- Se negocia de una manera distinta a la habitual para ellos.
- No tienen facilidades de contacto.
- Se les pide una investigación de la que no disponen, para entrar en las campañas.
- No obtienen rentabilidad personal (comisiones) que les compense del esfuerzo.

Así pues, el sector se halla en un círculo vicioso, imposible de romper, que hace que los editores hayan desestimado una política comercial que contemple a las agencias de medios como objetivo.

La OJD tampoco sale bien parada en esta relación, pues al exigir los prescriptores datos de audiencia, el editor piensa que la auditoría de difusión no le sirve y que sus datos no son relevantes.

Respecto a esta consideración, hay que afirmar que la ausencia de la OJD excluye, en una gran mayoría de casos, las campañas de las agencias: en definitiva, la OJD es necesaria para empezar a negociar, pero no es una variable de peso en la planificación profesional sino que se utiliza, en todo caso, para controlar la audiencia.

Una tercera consideración es que no hay demasiada unión para potenciar el B2B como categoría, con lo que las pretensiones de los profesionales de las agencias de medios no se ven satisfechas por el momento.

Por último, cabe señalar que en el sector existe la certidumbre de que la investigación publicitaria sobre la calidad del B2B todavía no se ha llevado a cabo en la medida necesaria.

Los nuevos formatos publicitarios

INFOADDEX es un buen punto de partida para estudiar el mercado publicitario, pero no es suficiente. Y en medios como el *B2B magazine*, el problema resulta más evidente.

Por un lado, existe una gran dispersión de títulos que hace prácticamente imposible (por no rentable) realizar el seguimiento de todos o de la mayoría de ellos.

Por otro lado, y por su propio carácter de segmentación de lectores, el B2B acepta muy bien la publicidad: en efecto, en una publicación temática, es muy difícil que la publicidad de productos de uso profesional no sea bien recibida cuando sus lectores son profesionales.

Es más, muchas veces la publicidad deja de ser considerada como tal para convertirse en información de alto interés. Los anunciantes son conscientes de ello, como también de que las redacciones necesitan de su colaboración para ofrecer información novedosa y de alto valor añadido a sus lectores.

Ahí se produce un fenómeno que los editores tienen la necesidad de analizar y que INFOADEX no detecta: *la publicidad editorial*, es decir, el texto "salpicado" de comunicación publicitaria.

Este fenómeno, ya generalizado en el *B2B magazine*, produce varios efectos vitales para los planes de negocio de los editores:

- A. Cambia la estrategia de la inversión publicitaria y el reparto de los beneficios de la industria:
 - Introduciendo las agencias de relaciones públicas en el mercado, sin beneficio aparente para los editores.
 - Complicando las relaciones entre redacción, marketing y comercial.
 - Dejando sin información de lo que realmente está pasando a los equipos de gestión del *B2B magazine*.

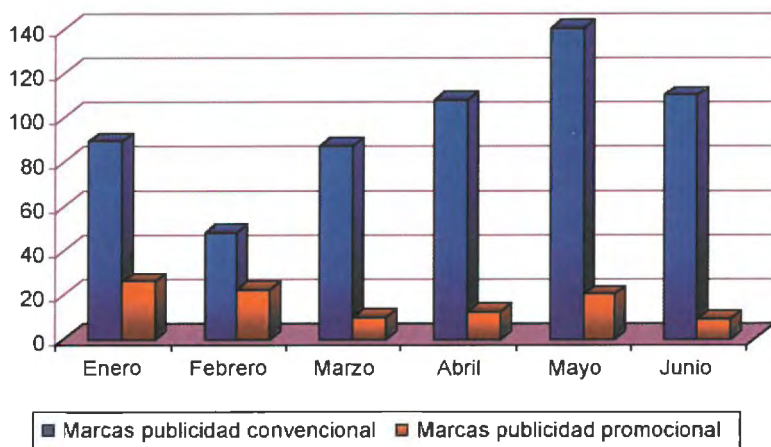
- B. Deja en manos de los anunciantes una información que los soportes no pueden compartir:
 - Sólo el anunciante tiene conocimiento sobre la situación real de su presupuesto, ya no de publicidad sino de comunicación.
 - La agencia de medios o el propio soporte sólo conocen el presupuesto final del anunciante, pero no conocen las causas que motivan las variaciones.

- C. Convierte una posible situación de *partnership* en una relación unidireccional anunciante-soporte.

Esta circunstancia, si fuera bien conocida y bien tratada, podría convertirse en una fuente adicional de ingresos (cuantitativos y cualitativos) para el soporte. Sin embargo, por el momento no deja de ser una fuente de conflictos.

A continuación se expone, simplemente a manera de indicador, el análisis realizado por medio del producto CALIMES[®], sobre una serie de revistas en los seis primeros meses de 2004. Sus conclusiones puede ilustrarse en los siguientes cuadros-resumen.

Evolución de la ocupación publicidad convencional vs. promocional



Claves de planificación

Apoyándonos en el estudio de la calidad de los medios, de Grupo Consultores, aportamos algunas claves de planificación en lo que al medio escrito se refiere, que en el plano cualitativo son el reflejo de la opinión de los profesionales de la planificación.

Aspectos a destacar de los soportes:

- Segmentación / afinidad	63,3 %
- Contenido editorial	51,6 %
- Audiencia / difusión	46,9 %
- Prestigio / poder de prescripción	35,2 %
- Calidad de impresión	17,2%
- Coste	12,5 %

Influencia de la imagen de la cabecera en las decisiones de la planificación 72,7 %

Valoración del apoyo de la redacción como complemento a la publicidad convencional 85,9 %

Valoración de los publrreportajes 81,3 %

Aspectos negativos de los soportes:

- Saturación publicitaria	36,7 %
- Calidad de la información	34,4 %
- Calidad de la reproducción	18,8 %
- Formato / diseño / maquetación	17,2 %
- Imagen	14,8 %

Aspectos a destacar de los equipos comerciales:

- Buen servicio	43,0 %
- Profesionalidad	32,0 %
- Flexibilidad negociadora	25,8 %
- Proactividad	14,1 %
- Conocimiento del anunciante	12,5 %

Aspectos negativos de los equipos comerciales:

- Flexibilidad negociadora	28,1 %
- Servicio, atención al cliente	26,6 %
- Flexibilidad de los emplazamientos	8,6 %
- Profesionalidad	7,8 %
- Datos / investigación / información	7,0 %

En resumen, a continuación desglosamos los atributos más valorados en los soportes y los equipos comerciales por los profesionales de la planificación:

ATRIBUTOS DEL SOPORTE	ATRIBUTOS DEL EQUIPO COMERCIAL
CLAVE: El que mejor posiciona mi marca	CLAVE: El servicio
1. Liderazgo / prestigio	1. Buenos métodos de trabajo
2. Innovación	2. Plena disponibilidad
3. Credibilidad	3. Suministro de buena información / investigación
4. Rentabilidad	4. Eficacia en la resolución de incidencias
5. Apoyo de redacción	5. Flexibilidad en precios
6. Buen grupo de comunicación	6. Cierre adecuado a las necesidades del anunciante
7. Alto poder de prescripción	7. Interés por el anunciante
8. Eficacia en targets específicos	8. Presentación de propuestas sobre acciones especiales
9. Calidad de edición	9. Facilidades al apoyo creativo
10. Audiencia identificada	10. Buen contacto personal

Por último, nos referimos a los parámetros clave de planificación según el medio de comunicación estudiado.

	TV	DIAR.	REV.	SUPL.	EXT.	RAD.	CINE	INTER.	B.T.L.
Rentabilidad	A	B	M	M	M	A	B	M	A
Penetración	A	M	M	M	M	M	B	M	A
Construcción rápida cobertura	A	M	M	B	A	B	B	M	B
Frecuencia	A	B	B	B	M	A	B	B	B
Segmentación audiencia	M	B	A	M	M	M	A	A	A
Flexibilidad geográfica	M	A	B	M	A	A	A	M	A
Flexibilidad creativa	M	B	A	M	M	B	M	A	A
Flexibilidad contratación	M	A	M	B	M	M	M	A	A
Notoriedad	A	M	M	M	A	M	M	M	A
Emotividad mensajes	A	B	M	M	B	B	A	M	M
Extensión argumentación	B	A	A	A	B	B	B	A	A
Permanencia física	B	A	A	A	M	B	B	A	A
Posibilidad demostraciones	A	B	M	M	B	B	A	A	A
Segmentación temática	M	B	A	M	B	B	B	A	A
Atencionalidad audiencia	M	M	A	M	M	B	M	B	M
Receptividad publicidad	B	M	A	M		M	M	B	M
Participación audiencia	M	B	B	B	B	A	B	M	M
Proximidad consumidor	B	A	A	M	A	M	A	A	A

A = alta M = media B = baja

Las ventas de ejemplares

Calculamos que la venta de la información (en general, la venta de ejemplares, al número o por suscripción) sólo constituye la fuente principal de ingresos de los editores B2B en una cifra que puede oscilar entre el 8 y el 12 % de las empresas del sector. En las demás compañías, los ingresos mayoritarios provienen de la publicidad. La cultura de distribución gratuita a los profesionales (que el propio sector ha impuesto) es apabullante: afecta al 82 % de las publicaciones controladas por la OJD y aproximadamente al 86 % de las restantes.

Ante este panorama, es muy difícil y costoso mejorar los ratios en el *mix* de ingresos referentes a la venta de ejemplares, y fundamentalmente hay que cambiar el concepto de información por el de servicio, para poder conseguir algo positivo.

En resumen, en la actualidad llegar al lector es un mero camino para alcanzar los ingresos publicitarios, cuando debería ser el corazón del negocio B2B.

Las nuevas fuentes de negocio

Como ya se ha dicho, el pago sobre demanda de servicios de alto valor añadido, servidos en diferentes ventanas de comunicación y con una gran variedad de formatos de empaquetamiento, es el camino para equilibrar el *mix* de ingresos. Pero para poner en marcha programas adecuados a este fin, hay que trabajar en aspectos como la propiedad intelectual del conocimiento exclusivo, de modo que se convierta en un activo intangible de la empresa y no en propiedad de los autores (que lo son en tanto en cuanto son profesionales de dicha empresa), así como en la operatividad de las bases de datos y en técnicas avanzadas de CRM (Customer Relationship Management).

Así, se puede montar una nueva línea de negocio, basada en el cliente, que abarque sus necesidades y exigencias y rompa el círculo vicioso de la gratuidad de la información como cultura de los profesionales españoles.

4. Análisis estratégico de la industria

Al analizar los dos tipos de industria existentes en la actualidad –la tradicional y la avanzada–, es preciso deslindar nítidamente qué tipo de amenazas y oportunidades deberán afrontar cada una de ellas en los próximos años y, sobre ese análisis, desarrollar unas conclusiones que afecten a las estrategias empresariales de mantenimiento o desarrollo.

4.1. DAFO de la industria tradicional

DEBILIDADES	FORTALEZAS
- Escaso músculo financiero	- Tamaño reducido
- Gratuidad del servicio	- Especialización
- Agotamiento del modelo	- <i>Outsourcing</i> de servicios
- Dependencia de la publicidad	- Huecos de mercados consolidados
- Dependencia de Correos	- Marcas conocidas
- Bases de datos no evolucionadas	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
- Información de libre acceso	- Liderar sectores muy especializados
- Canibalización	- Posicionarse en el liderazgo del sector y en prestigio
- Descenso de la inversión publicitaria	- Unirse (asociacionismo o sindicación) para desarrollar junto con otros los elementos del negocio fuera del alcance individual
- Aumento de los precios de distribución	- Liderar sectores muy especializados
- Costumbre del lector de no pagar la información	
- Absorción/ compra	

Debilidades

Existen, fundamentalmente, dos tipos de debilidades en la industria tradicional: las que podríamos definir como *debilidades estructurales* y las que se podrían denominar *debilidades del modelo*. Ambas están íntimamente relacionadas y forman un círculo vicioso muy difícil de romper.

Debilidades estructurales

La más importante es su escaso músculo financiero (que viene provocado por la capital importancia que tienen los ingresos publicitarios sobre la cifra de negocio), que imposibilita el acceso a operaciones claras de evolución de la actividad empresarial.

La gratuidad del servicio impide avanzar en proyectos de pago sobre demanda, que exigen un elevado coste inicial y requieren unas bases de datos altamente evolucionadas.

Debilidades del modelo

Ante las nuevas ventanas de comunicación, el modelo tradicional da síntomas de agotamiento progresivo y los editores afectados ven la llegada de las nuevas formas de comunicación como una amenaza, en vez de percibirla como una gran oportunidad, ante el miedo a ser canibalizados.

La dependencia de dos fuentes de ingresos teóricas, como son la publicidad y las ventas, se convierten para estas empresas en una dependencia capital de la publicidad como fuente de ingresos y una dependencia de la distribución como fuente de gastos (!), puesto que la mayoría de las publicaciones son gratuitas (más del 82 % entre las auditadas por la OJD).

Fortalezas

La fortaleza de los editores tradicionales se basa fundamentalmente en el dominio de sus sectores gracias a la solidez de sus marcas.

Hasta hace muy poco tiempo, las fuentes selectivas de información eran de gran relevancia y una barrera de entrada infranqueable para los nuevos com-

petidores. Sin embargo, hoy en día la información es de libre acceso en la mayoría de los mercados y aquella antigua fortaleza se ha diluido como azúcar en agua, de modo que el valor de las empresas que basaron su estrategia en el dominio de las fuentes externas ha resultado ser irrelevante en muchos casos.

La existencia de huecos de mercado consolidados y el escaso interés por parte de los grandes, así como el haber modificado su tamaño, tras eliminar todo lo que no era estratégico para las empresas, han contribuido a afianzar la posición de este tipo de industrias.

Amenazas

La información de libre acceso han supuesto, en determinados sectores –por ejemplo, el jurídico–, la pérdida de un plus que durante muchos años se había guardado como uno de los activos inmateriales básicos de determinadas compañías.

La dependencia, sin poder de decisión, de los mercados publicitario y de la distribución y, sobre todo, la cultura del lector profesional de no pagar por la información que recibe, constituyen tres serias amenazas para este modelo empresarial.

El estancamiento o la disminución de los ingresos, junto con el aumento de los costes de la distribución, generan un dimensionamiento a la baja de las compañías que acarrea, entre otros efectos, debilidades en el orden financiero y en el del desarrollo, lo que puede abocarlas a ser adquiridas por competidores más fuertes.

Oportunidades

La salida está en la superespecialización, liderando huecos de mercado que no sean apetecibles para la competencia más evolucionada.

En estos huecos, han de convertirse en la “locomotora” del sector y posicionarse por la vía del prestigio profesional y empresarial.

Igualmente cabe la oportunidad de recorrer al asociacionismo (centrales de compras, desarrollo de bases de datos, tecnologías avanzadas...) para suplir, en conjunto, la evolución que individualmente no se puede alcanzar.

Además, existen tres claras amenazas para esta industria: el lenguaje comercial hacia los anunciantes, que no es el adecuado; la atonía del mercado en cuanto a pago de servicios, y el inevitable *gap* existente entre la información que se maneja y el rendimiento en valor añadido que se puede extraer de ella.

En cuanto a las diferencias de lenguaje con los anunciantes, es inquietante constatar el estancamiento de los equipos comerciales del *B2B magazine* español, en cuanto a sus argumentos, sus esquemas de comercialización y sus relaciones con el anunciante: estamos igual que en los años ochenta. No se aporta valor al anunciante, o al menos éste no lo percibe. No se intenta hacer del anunciante un “socio” del editor, con las posibilidades inmensas que se abren en este sentido, mediante paquetes de conocimiento (véase, por ejemplo, el caso de los patrocinios). Tampoco se le informa debidamente del gran abanico de posibilidades de actuación conjunta, teniendo en cuenta que la publicidad a los profesionales es, en gran medida, un servicio más.

En cuanto a la “cultura” del mercado, acostumbrado a obtener toda la información sin coste alguno, la amenaza es real y puede afectar a la totalidad del modelo. En consecuencia, las empresas deberán realizar una fuerte inversión para cambiar este estado de cosas.

Finalmente, la amenaza de no saber cómo empaquetar los servicios y optimizar la información se produce más en las empresas cuyas redacciones son autónomas y no trabajan codo con codo con la gerencia y el departamento de cuentas, clientes, marketing... o como se venga en llamar en cada compañía: hay que conocer al cliente para saber qué se le puede vender y cuánto puede pagar por ello.

Oportunidades

De lo anterior se concluye inmediatamente que es preciso cambiar la relación con el sujeto pasivo, que ha de convertirse en “socio” de la compañía. El anunciante ha de dejar de ser el sujeto pasivo (“accionista” sin voz ni voto), para convertirse en socio de la compañía. También se presenta una gran oportunidad para establecer sólidas barreras a la entrada de la competencia:

- Mediante el concepto de asociación con los clientes y anunciantes.
- Desarrollando el derecho a la propiedad del conocimiento.
- Liderando el cambio de modelo, para marcar distancias.

En resumen, las oportunidades pasan por considerar al lector como el *core business* de la industria. De este modo, el anunciante estará interesado en participar en el mercado. Además, el grado de conocimiento (protegido) que se dará al lector mediante paquetes sobre demanda alejará a los posibles competidores que quieran entrar.

4.3. Estudio de las barreras de entrada

Tras estudiar las barreras que se encuentran en la actualidad los dos tipos de industrias analizadas, se han obtenido los resultados que se resumen en el cuadro siguiente:

Barreras	Industria tradicional	Industria avanzada
1. Prestación gratuita del servicio	x	
2. Canibalización	x	
3. Desconocimiento del valor añadido que se puede ofrecer	x	
4. Problemas legales (p. ej., propiedad intelectual)		x
5. Escaso músculo financiero	x	x
6. <i>Gap</i> entre las bases de datos y el servicio	x	x
7. Problemas tecnológicos en los motores de búsqueda del conocimiento	x	

4.3.1. Prestación gratuita del servicio

Es una de las barreras más fuertes para el desarrollo de la industria tradicional.

Se ha acostumbrado al profesional a recibir la prensa B2B sin tener que pagar por ella y ello supone, en un elevado porcentaje de empresas editoras (porcentaje imposible de medir sin la colaboración expresa de todo el sector), que en el *mix* de ingresos la publicidad puede llegar a representar más del 80 % de la facturación. Muchas veces, para llegar a cubrir ese exiguo 20 % restante se recurre a las suscripciones a empresas, con lo que se ahonda en el problema de la falta de cultura individual de pago.

En momentos no sólo de crisis publicitaria, sino también de multiplicación exponencial de la oferta y, por consiguiente, de bajada de precios y gran competencia, se ven claras las consecuencias de no haber trabajado en algo tan sencillo como informar al lector de que todo servicio tiene su coste.

La denominada *industria avanzada* distingue entre los lectores y los suscriptores, y trata de que su público objetivo esté integrado por estos últimos.

Refuerza su posición con el servicio de alto valor añadido que supone el conocimiento servido sobre demanda y trata de romper con la cultura establecida por la industria tradicional de no pagar por la información y los servicios. En este punto, sigue la tendencia de los servicios de la televisión de pago, que ya ha conseguido una penetración en el 30 % de los hogares.

Se está realizando un gran esfuerzo de marketing para lograr diversificar las fuentes de ingresos.

4.3.2. Canibalización

La estructura de formatos de la industria tradicional ha experimentado un cambio desde la aparición de Internet. Muchos editores tradicionales han comenzado a operar en un formato electrónico, no diferenciado desde el punto de vista de la redacción, como estrategia defensiva ante el avance del nuevo medio. El problema es que Internet es percibido por muchos editores como un competidor del papel, pues consideran que éste es el corazón del negocio y no una ventana más de comunicación.

De ahí el miedo a la posible canibalización de lectores de “papel” por parte de Internet, lo cual supondría, ni más ni menos, una merma en la suscripción, que ya de por sí está bajo mínimos. La industria avanzada no tiene ese problema, pues considera que Internet y el papel son ventanas de información diferenciadas en cuanto al formato, la distribución, la recepción o el uso, pero integradas desde el punto de vista de la redacción y suministradoras de paquetes de conocimiento a la medida de las necesidades del lector/demandante y, por tanto, de pago.

4.3.3. Desconocimiento del valor añadido que se puede ofrecer

Afecta, aunque no en la misma medida, a los dos tipos de industria, porque todavía no existe toda la información necesaria acerca del lector. A pesar de los avances registrados en el tratamiento de bases de datos, todavía no se ha logrado una interactividad satisfactoria para conocer en todo momento, por lo menos las necesidades de información y conocimiento del cliente del *B2B magazine*. Esta barrera, que tiene mucho que ver con otras que se comentarán

más adelante (como el *gap* entre las bases de datos y el servicio, los problemas legales o los tecnológicos de búsqueda del conocimiento), si no se supera supone desaprovechar la función del editor B2B como gestor y suministrador de un conocimiento que se transforma día a día y que no se puede tener almacenado, a riesgo de que pierda oportunidades y utilidad para el lector o, lo que es lo mismo, rentabilidad para el editor.

Saber convertir el conocimiento en paquetes de alto valor añadido para los profesionales es una de las estrategias básicas ahora y en el próximo futuro.

4.3.4. Problemas legales

El conocimiento ha de protegerse como algo específico de las empresas que lo poseen y que lo colocan en sus mercados. Una estrategia basada en la exclusividad posiciona las marcas como líderes, con lo que esto conlleva. Para ello, la industria ha de dar un salto cualitativo de la mayor importancia: organizarse en torno al concepto de que el conocimiento que gestiona no es propiedad de los individuos que lo aportan a cambio de un salario, sino de la propia empresa. Esto, aunque no es nuevo, puede contemplarse bajo un nuevo prisma, como es el de un registro oficial y público que determine algo tan sencillo como que la propiedad y, más allá, el control del conocimiento generado en la empresa, sea propiedad exclusiva de la propia empresa.

Así se evitarían las "fugas" de conocimiento debidas a la alta rotación en los puestos de trabajo, que son una sangría importante en los activos de las compañías.

4.3.5. Escaso músculo financiero

Es el momento de la concentración. Para poder atender a mercados cada vez más globales, se necesitan más posibilidades económicas.

Establecida esta premisa, parece lógico pensar que cada vez es más necesario que el dimensionamiento de las empresas B2B se ajuste a su contingencia económica. Valor añadido significa inversión, y competencia también significa inversión.

Las pymes, que son las empresas que más sufren esta barrera, han de posicionarse si quieren sobrevivir de modo independiente en la especialización, el

prestigio y la imprescindibilidad, en los huecos de mercado que elijan ocupar, los cuales, necesariamente, han de ser adecuados a su estructura, es decir, pequeños.

Las grandes empresas se verán sometidas al juego de fusiones y adquisiciones propias de todos los sectores en crecimiento y dedicarán gran parte de su inversión al crecimiento mantenido y controlado.

4.3.6. Gap entre las bases de datos y el servicio

Hay muchos servicios de valor añadido que se podrían prestar y no se prestan debido a una mala gestión de las bases de datos, en las que el principal factor negativo es el desconocimiento del lector y sus necesidades. Esta barrera está íntimamente relacionada con el desconocimiento del valor añadido que se puede ofrecer y es uno de los obstáculos más notorios, según los datos de la investigación llevada a cabo para la elaboración de este libro.

La industria tradicional, constituida generalmente por pymes, ha de estudiar con sumo cuidado la posibilidad de establecer bases de datos conjuntas, con gestores profesionales para salvar dicho *gap*.

La industria avanzada ha de recurrir a desarrollos CRM de vanguardia para optimizar una inversión que es la base del negocio.

4.3.7. Problemas tecnológicos en los motores de búsqueda del conocimiento

Se trata de una barrera paralela a la anterior, a la que son aplicables las mismas soluciones, junto con la inversión, conjunta o individual, en I+D.

5. Tendencias

El concepto empresarial cambia: de industria a servicio

Desde hace años, las empresas de la industria tradicional y la avanzada han ido perdiendo verticalización y cediendo las áreas no estratégicas a otras empresas auxiliares.

Esto no ha sido sino el comienzo del cambio. Se ha pasado de un concepto fundamentalmente industrial, en el que el componente de producción era capital, a una asimilación paulatina pero absoluta (en la industria avanzada) de que el corazón del negocio, tanto en su vertiente de pago de servicios como en lo referente a los ingresos publicitarios, está en el cliente.

Pero ahí comienzan las diferencias entre la industria tradicional y la avanzada. Mientras la primera se ha inclinado mayoritariamente por presentar un soporte convencional, que, además de informar al profesional, sea un buen vehículo para las necesidades del sector industrial al que va dirigido; en cambio, la industria avanzada presenta múltiples ventanas de comunicación, para llevar productos de alto valor añadido a sus lectores, sin olvidar su misión de "locomotora sectorial" y punto de encuentro profesional, que se desarrolla mediante otro tipo de soportes, como los eventos: ferias, seminarios, etc.

Algunas de estas ventanas son soportes publicitarios y otras no, pero se utiliza siempre al lector como reclamo para la publicidad, igual que no se utiliza necesariamente una publicación convencional como soporte publicitario: es decir, se vende calidad y segmentación de audiencias, alcanzable mediante un *mix* de ventanas de comunicación.

Estos paquetes de comercialización del conocimiento introducen el cambio: ya no se trata prioritariamente de un complejo industrial de impresión, sino de una empresa de servicios que vende un intangible tan estratégico como el valor añadido sobre la información convencional.

Es en ese sentido que se debe organizar la compañía, puesto que la estrategia ha de dominar sobre la estructura.

Distribución alternativa: contra el monopolio de Correos

Tanto la industria tradicional como la avanzada ven en la desaparición del monopolio de Correos una oportunidad de negocio.

Los editores de “papel” estudian y llevan a cabo numerosas distribuciones alternativas ante los dos problemas fundamentales de Correos: el precio y el reparto en la oficina de correos (no a domicilio) de los ejemplares que pesan más de 500 g.

Los editores “avanzados” empaquetan el producto en ventanas de comunicación diversas y diferenciadas, y avanzan en nuevas formas de distribución como el *print-publishing* o el *printing on demand*, siguiendo los modelos al uso en mercados más desarrollados.

Lector vs. suscriptor: el suscriptor como generador de valor para el negocio

En España, como se ha visto, no existe una cultura asentada entre los profesionales de pagar la información que reciben como tales.

Generalmente, el acceso a las fuentes de información, que era el *core business* de muchos editores (y que en la actualidad, con la libertad de acceso, ha dejado de serlo) se entendió como la base del negocio y durante mucho tiempo fue el fondo de comercio de muchos editores, que se limitaban a su transmisión.

Ahora el fondo de comercio no es el acceso a las fuentes, que suelen ser de dominio público, sino la capacidad de las compañías de aportar valor añadido a dicha información y, sobre todo, de transmitirla.

Desde hace algún tiempo, se trabaja para convertir al profesional, a título individual, en un suscriptor, como receptor de servicios de valor añadido, aun en el caso de que sea su empresa la entidad que pague la información bruta.

De ahí la importancia de los paquetes de conocimiento sobre demanda, pues solamente los profesionales conocen realmente sus carencias y sus necesidades.

El pago por demanda se convierte, pues, no ya en un complemento de la información lanzada por el editor B2B, sino en el corazón del negocio.

Las bases de datos: cómo interpretar a los clientes

En el estado actual de la industria, las bases de datos no tienen el desarrollo adecuado que permita aprovechar todas sus utilidades: falta un mejor conocimiento del lector-cliente. La tendencia es desarrollar una comunicación fluida con el lector para tener de él un conocimiento detallado como receptor de servicios: su localización sociodemográfica, sus hábitos de consumo de bienes y servicios, sus comunidades de interés, su apetencia de información y conocimientos profesionales, su posición en la empresa, etc. No hay que olvidar que el lector-cliente no es sólo en sí mismo una fuente de negocio, sino que también es la "moneda de pago" publicitaria y el eje de las segmentaciones que dan valor a cualquier ventana de comunicación como soporte publicitario.

Hay que trabajar de un modo relacional con todos y cada uno de los clientes. Cada cliente es, en sí mismo, un mercado al que se sirven unos productos generales y otros no ya específicos, sino personales.

Las fuentes entendidas como barreras

El mercado del B2B es un mercado para públicos muy específicos y, por tanto, de alta diferenciación. En este contexto, la tendencia es buscar la exclusividad para cerrar el paso a la competencia.

Dicha exclusividad es aplicable a los diferentes ámbitos: desde las bases de datos hasta el empaquetamiento de los productos, los sistemas de comercialización o la propiedad intelectual del conocimiento registrada oficialmente y plasmada en el balance de la compañía, pasando, naturalmente, por la financiación.

El concepto corporativo como categoría

Para diferenciarse de los demás medios de comunicación y, aún más, para ser entendidos como medio y no como agrupación de soportes, es preciso potenciar el B2B como categoría. Es más fácil crecer dentro de una categoría prestigiosa, pues ésta además infundirá en cada uno de sus componentes sus señas de identidad y los diferenciará de otros competidores con dificultades de encuadramiento por el hecho de pertenecer a sectores más difusos.

El papel no muere, pero ya no está solo

El volumen de información y de servicios de valor añadido que requiere el mercado es tan colosal que ya resulta impensable el uso exclusivo del papel. La asociación de tecnología y conocimiento requiere toda la potencia posible de comunicación y de empaquetados *ad hoc* para cada una de las ventanas a nuestro alcance.

La exigencia de los demandantes de servicios de conocimiento será, cada vez más, la del tiempo real, y aunque el papel va a seguir siendo imprescindible, deberá compartir el protagonismo con otros soportes.

Nuevos tiempos = Nueva comercialización

Nueva comercialización = Nueva remuneración de las ventas, equipos mejor formados, negociadores más que vendedores.

Nueva comercialización = Investigación en los mercados de la publicidad y el usuario de servicios, centrales de ventas, concentración en públicos objetivo (*targets*) profesionales de la categoría, para atender a los anunciantes de productos y servicios de consumo de alto valor añadido, etc.

6. Desarrollo estratégico

Después de analizar la industria y describir las tendencias que se observan en la relación gestor-receptor del conocimiento, los editores B2B tienen que afrontar, mediante un desarrollo estratégico adecuado, los retos que se plantearán, de modo generalizado, en el futuro inmediato.

A. Estrategias generales

1. La consideración del demandante de conocimiento como el *core business* del B2B.
2. El valor de la marca como motor del desarrollo de las empresas.
3. La adecuación de la estructura y la organización empresarial a la comunicación multicanal.
4. El cambio del *mix* de ingresos, sustituyendo parte de los ingresos publicitarios por los servicios sobre demanda.
5. El cambio del concepto de información por el de servicios de alto valor añadido.
6. La exclusividad del conocimiento como barrera de entrada a la competencia.
7. La identificación de las áreas de actuación.
8. El desarrollo de los motores de búsqueda, del CRM y, en general, de la I+D.
9. Las estrategias conjuntas para potenciar la categoría.
10. El cambio de los sistemas de comercialización.

1. La consideración del demandante de conocimiento como el *core business* del B2B

El corazón del negocio B2B no es ninguna de las múltiples variables internas de la empresa, por muy importantes que puedan ser: desde las fuentes de información hasta los formatos de presentación del servicio.

El corazón del negocio B2B es el demandante de servicios: el lector, el cliente.

Las estrategias para la identificación de sus necesidades, e incluso de sus exigencias, son vitales para el desarrollo del sector, porque no hay un cliente igual a otro y, con el desarrollo tecnológico actual, el editor B2B puede tratar de un modo relacional a su cliente.

El mercado del editor B2B es el de todos y cada uno de los demandantes de sus servicios. Investigar si el cliente (con nombre y apellidos) necesita o requiere formación, reciclaje, búsquedas, análisis o, simplemente, información o comunicación, es la tarea primordial de las empresas del sector.

Y ello sin tener en cuenta que el cliente es el origen de la principal fuente de negocio de este mercado: la publicidad.

En efecto, en este momento de atomización (más que fragmentación) de audiencias, tener situado al cliente es la base necesaria para la captación de publicidad en un mercado cada vez más selectivo.

Identificar los multiplicadores de valor que requiere cada cliente es la vía para multiplicar, a su vez, el valor de los operadores del mercado.

2. El valor de la marca como motor del desarrollo de las empresas

Cuando en el mercado conviven 985 títulos, el valor de la marca que los soporta es fundamental.

El posicionamiento de las marcas, si está bien elegido, es un valor que a su vez da valor a la relación con los clientes. En los últimos años, se ha desarrollado aceleradamente una tendencia que va de lo material a lo intangible y en la que las estructuras han dejado de dominar la vida empresarial al depender cada vez más de la estrategia, la cual, a su vez, ha pasado a derivar del valor de exclusividad que da el posicionamiento de marca.

Así, las estrategias del B2B están íntimamente relacionadas con el valor de la marca y el grado de exclusividad que ésta tenga sobre las demás marcas competidoras, especialmente en el mercado B2B, que es un mercado de segmentación o, si se quiere, de diferenciación.

Hay que tener en cuenta que ya no basta ser rentable: hay que ser más rentable que la competencia, si no se quiere ser adquirido por ella.

3. La adecuación de la estructura y la organización empresarial a la comunicación multicanal

Aunque el papel será, durante muchos años, todavía una de las ventanas de información preferidas por los profesionales, y asimismo conservará el posicionamiento de prestigio que lo distingue, ya no es la única vía de comunicación con los clientes.

Por tanto, las empresas B2B han de desarrollar estrategias tendentes a diversificar sus servicios de conocimiento hacia el cliente (que no es un mero lector), puesto que habrá muchas ocasiones en que le será más fácil, o simplemente más operativo, utilizar otro canal distinto al de la prensa escrita.

Las necesidades del cliente se satisfarán a través del ordenador o del teléfono móvil, pasando por las ventanas audiovisuales unitarias, como el CD-ROM o cualquier otro medio de comunicación.

Es importante que el editor B2B no se limite únicamente a realizar su papel como tal (simplemente editar), porque si así lo hiciera perdería el control del mercado y abriría puertas para que otros competidores entraran en su territorio.

4. El cambio del mix de ingresos, sustituyendo parte de los ingresos publicitarios por los servicios sobre demanda

En general, es malo depender de una sola fuente de ingresos y, si se observa la evolución del mercado, la publicidad no es una excepción.

Hay que cambiar el esquema de ingresos, de modo que se reduzca la importancia relativa de la publicidad, a favor de los servicios sobre demanda.

Ello requiere poseer un conocimiento del cliente que hoy no se tiene y desarrollar acciones encaminadas a que sus necesidades (ahora latentes) cristalicen en la exigencia de nuevos servicios.

Es cierto que se lucha contra una cultura de años en la que el profesional no paga la información que recibe y es utilizado como moneda de cambio con respecto a la publicidad.

En adelante, y sin que deje de ser la base para la facturación publicitaria, hay que lograr que pague no tanto la información (cambiar ese estatus requiere mucho tiempo, esfuerzo e inversión) sino más bien una serie de servicios que ahora no tiene y que necesita.

5. El cambio del concepto de información por el de servicios de alto valor añadido

Es consecuencia del punto anterior. Actualmente, con el libre acceso a las fuentes, la información no crea diferenciación, y desde que se introdujo el concepto de estrategia competitiva (Michael Porter, 1980), ya no se trata de ser cada vez más rentables, sino de ser más rentables que la competencia.

Empresas editoras B2B, que hace unos años tenían un acceso casi exclusivo a determinadas fuentes de información profesional, han visto reducido su valor como compañías al abrirse la información.

En este momento, nos encontramos que hay que hacer algo más que servir información para dominar el mercado, que es a lo que se aspira.

Los servicios de valor añadido sí que aportan diferenciación y este es el objetivo que se persigue con la estrategia competitiva.

Una diferenciación que sea, a la vez, el origen del posicionamiento de la compañía, una saludable fuente de ingresos y un plus de rentabilidad sobre la competencia, pero que también sea una barrera para salvaguardar las posiciones de liderazgo.

6. La exclusividad del conocimiento como barrera de entrada a la competencia

Siguiendo la filosofía de la diferenciación, encontramos la palabra clave: exclusividad.

Si la diferenciación es exclusiva y se puede plasmar de alguna manera como activo intangible de la compañía en los balances, las barreras a la competencia son muy firmes.

Las empresas avanzadas de la industria B2B deben ahondar en el desarrollo de la propiedad intelectual de los servicios de valor añadido que se generen en la estructura empresarial o mediante ella: es un camino largo y difícil, pero necesario en una estrategia de liderazgo.

7. La identificación de las áreas de actuación

Lo que hasta ahora se podía interpretar como una diversificación de productos (formación, seminarios, etc.), en adelante puede considerarse como nuevas ventanas de comunicación del conocimiento de alto valor añadido. ¿Hasta dónde se puede actuar sin perder el posicionamiento? La clave quizá sea ésta: hay que identificar las áreas de actuación en función del posicionamiento de la compañía o de sus marcas.

Ya no es cuestión de formatos de comunicación, sino de formas de entender los servicios de valor añadido. Siempre en función del cliente y en un ámbito multicanal, que no multimedia. Siempre de acuerdo con la estrategia de diferenciación adoptada.

8. El desarrollo de los motores de búsqueda, del CRM y, en general, de la I+D

El libre acceso a la información requiere más tecnología. Actualmente, sólo las empresas líderes disponen de avanzados motores de búsqueda, siempre mejorables.

Los proyectos CRM no están implantados en muchas empresas pequeñas, puesto que la inversión no es asumible en función de los resultados esperados.

En general, los presupuestos de I+D son raquíuticos. En este estado de cosas y a pesar de los problemas económicos del sector, hay que plantear estrategias de desarrollo tecnológico: bien acudiendo al corporativismo de la categoría, bien realizando un esfuerzo individual de inversión por medio de módulos consecutivos.

Si no se ponen en marcha estrategias de este tipo, la concentración del sector se acelerará.

- Disponer de un *lobby* que promueva el desarrollo legal necesario para la salvaguarda de los intereses propios y las relaciones con las administraciones autonómica, nacional y europea.
- Tantear la posibilidad de montar una central de ventas publicitarias que comercialice, aportando volumen de audiencias segmentadas a los anunciantes.

7. Conclusiones

7.1. Situación actual

Existen dos tipos de industria en el sector, claramente diferenciados:

- Industria tradicional
 - implantada en torno al papel impreso
 - con la información como *core business*
 - con la publicidad como ingreso

- Industria avanzada
 - implantada en las nuevas tecnologías de la comunicación
 - con tantas ventanas como necesite el cliente
 - con el cliente como *core business*
 - con ingresos diversificados

7.2. Las tendencias

- a) De industria a servicio
- b) El cliente, no el lector, corazón y eje del negocio
- c) Los servicios de valor añadido = los multiplicadores
- d) Alternativas “virtuales” a la distribución convencional
- e) El empaquetado del conocimiento, como función multicanal de encuentro y diálogo con el cliente
- f) El pago de servicios sobre demanda = una nueva fuente de ingresos
- g) Las bases de datos, o como interpretar al cliente
- h) El cliente como moneda de pago publicitaria
- i) Las fuentes de conocimiento como activo intangible de las empresas B2B y como barreras de entrada a la competencia
- j) La categoría como concepto creativo
- k) Comercialización = renovación de equipos y condiciones de mercado + investigación propia
- l) Pimes: la sindicación no sólo es posible, sino necesaria

8. Fuentes de información y Bibliografía

8.1. Fuentes de información

1. Oficina de Justificación de la Difusión (OJD)
2. INFOADEX
3. CALIMES de AGN
4. Grupo de Consultores. *Estudio de la calidad de los medios*, 2003
5. Encuesta a 1.500 lectores, desarrollada por el Departamento de Investigación de ESIC
6. Encuesta a las empresas de la APP, desarrollada por APP y ESIC
7. Encuesta en profundidad a 15 directivos de empresas B2B y a 15 directivos de empresas del sector publicitario (anunciantes y agencias de medios), realizadas por Grupo Consultores

8.2. Bibliografía

Grupo Consultores. *Estudio de la calidad de los medios de comunicación*. 2003.

Grupo Consultores. *Estudio de la calidad y reputación de las agencias de medios*. 2004.

Grupo Consultores. *Estudio sobre la comercialización publicitaria de los medios de comunicación en España*.

AEA; Grupo Consultores. *El libro de la eficacia*, 5.

AEDE. *Libro blanco de la prensa diaria*. 2004.

El País. *Anuario El País*. 2004.

Porter, M. *Competitive Strategy*. Nueva York: Free Press, 1980.

Zenithmedia. *Los medios en España y Portugal*. 2004.

9. Créditos

Comité ejecutivo:

MIQUEL VILA	<i>Presidente de APP</i>
ANTONI GASULL	<i>Consejero de APP</i>
M. ROSA PONS	<i>Gerente de APP</i>
JOSÉ LUIS VARA	<i>Socio director de Grupo Consultores</i>

Dirección:

JOSÉ LUIS VARA	<i>Socio director de Consultoría de Medios</i>
VIDAL FERNÁNDEZ	<i>Director del Departamento de Investigación de ESIC</i>

Coordinación:

MARIANO GONZÁLEZ *Consultor jr. de Grupo Consultores*



Asociación de Prensa Profesional