



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2013/2014

**PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO DE LA DISTRIBUCIÓN  
PARA UN FUTURO INCIERTO EN EL SECTOR DE LA PRENSA  
(DISTRIBUTION BUSINESS PROSPECTS  
FOR AN UNCERTAIN FUTURE IN THE NEWSPAPERS SECTOR)**

Realizado por el alumno D. Juan Vicente Rubio Álvarez

Tutelado por el Profesor D. José Ángel Miguel Dávila

León, Julio 2014

## INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	5
INTRODUCCION	6
OBJETO DEL TRABAJO	7
METODOLOGÍA	8
1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA PRENSA	10
1.1. Evolución del número de cabeceras	10
1.2. Evolución del transporte	15
1.2.1. La automoción	15
1.2.2. El ferrocarril	16
1.2.3. Las carreteras	17
1.3. Evolución de las empresas de distribución	18
1.3.1. Primer ciclo. Estancamiento	18
1.3.2. Segundo ciclo. Periodo de renovación	20
1.4. La difusión. Ojd.	23
1.4.1. Ojd. Historia y precedentes	23
1.4.2. Ojd. Desarrollo y evolución	24
1.4.3. Estructura y funcionamiento actual	25
1.4.4. Ventajas de pertenecer a la Ojd	26
1.4.5. Modalidades de difusión	27
2. ANÁLISIS DEL PANORAMA ACTUAL DE LA DISTRIBUCIÓN	30
2.1. Los Grupos Editoriales. Globalización	30
3. EL PROCESO, PASO A PASO, HASTA LLEGAR AL LECTOR	38
3.1. Esquematización horaria de los procesos internos	38
3.2. El transporte hasta los centros logísticos	43
3.3. La distribución a los puntos de venta	44
3.3.1. La paquetería	44
3.3.2. Las rutas	44
3.4. La distribución individual de suscripciones	48
3.4.1. Reparto en mano	48
3.4.2. Reparto postal	48
3.4.3. Reparto en kiosco	49

4. LOS PUNTOS DE VENTA	50
4.1. Características del Kiosco	50
4.2. Evolución y distribución de los puntos de venta	50
4.3. Tipología de los puntos de venta	53
4.4. Asociacionismo	54
4.5. Modernización	55
4.5.1. Precedentes. Programa PIK	55
4.5.2. Adaptación de terminales TPV. Programa Kiosko de Proconsi	56
5. LA GESTIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN	59
5.1. Gestión	59
5.2. Facturación	60
5.2.1. Criterios de tarificación genéricos	60
5.2.2. Gestión de acuerdos con clientes y proveedores	60
5.3. Análisis de Información	61
5.3.1 Análisis de información diaria	61
5.3.2 Análisis estadísticos y configurables	61
5.4. El Marketing ligado a la distribución	62
5.4.1. Las Promociones	62
5.4.2. El precio de los diarios	64
5.4.3. La publicidad	68
6. INNOVACIÓN. NUEVOS CANALES DE VENTA	70
6.1. Nuevos modelos económicos de la industria de los periódicos	70
6.2. Las plataformas de venta multi-editorial	76
6.2.1. Kioskoymas. El kiosco digital global	76
6.2.2. Orbyt. La plataforma de Unidad Editorial	78
7. CONCLUSIONES ALCANZADAS	79
8. BIBLIOGRAFÍA	81
8.1. Monografías	81
8.2. Documentos electrónicos	81
8.3. Publicaciones periódicas	82
8.4. Informes técnicos	83
8.5. Tesis	83
8.6. Materiales legales	83

## INDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Tabla 1.1 Situación de la prensa en distintos países. Año 1964	11
Tabla 1.2 Grado de concentración provincial de diarios. Año 1964	12
Tabla 1.3 Evolución del número de cabeceras en los países de la UE	13
Gráfico 1.1 Evolución del número de cabeceras en España	14
Figura 1.1 Primeras furgonetas de reparto del Diario de León	16
Figura 1.2 Imagen corporativa de la empresa Boyaca	20
Gráfico 1.2 Reparto de la difusión por modalidades	28
Tabla 1.4 Evolución de la difusión por modalidades	29
Gráfico 1.3 Evolución de la difusión por modalidades	29
Cuadro 2.1 Participación de los grupos ed. en periódicos y distribuidoras	31
Tabla 2.1 Evolución del número de diarios en los principales grupos editoriales	35
Tabla 2.2 Evolución de la participación en la difusión de los grupos editoriales	36
Gráfico 2.1 Porcentaje de difusión de los principales grupos editoriales	37
Figura 3.1 Esquematación horaria de los procesos de elaboración de un diario	39
Figura 3.2 Esquematación espacial de los procesos de elaboración en un diario	42
Figura 3.3 Estructura de distribución de Diario de León en rutas circulares	45
Figura 3.4 Estructura de distribución de La Voz de Galicia en rutas radiales	47
Tabla 4.1 Evolución y distribución por provincias del número de puntos de venta	51
Gráfico 4.1 Evolución del número de puntos de venta	52
Tabla 4.2 Evolución de la difusión media por punto de venta	53
Tabla 4.3 Tipologías de puntos de venta	53
Figura 4.1 Programa Kiosko desarrollado por Proconsi	56
Figura 4.2 Captura de pantalla del programa Kiosko de Proconsi	57
Figura 4.3 Captura de pantalla “Albarán Reparto” del programa Kiosko	59
Tabla 5.1 Evolución de la actividad promocional. Total Prensa	63
Tabla 5.2 Evolución de la actividad promocional. Prensa de Información Gral.	63
Tabla 5.3 Evolución del Precio Medio de Venta al Público	65
Tabla 5.4 Evolución de la distribución de precios. Nº de diarios y porcentajes	66
Tabla 5.5 Evolución del precio medio de la suscripción	67
Tabla 5.6 Evolución de la inversión publicitaria realizada por los diarios	69
Figura 6.1 Captura de pantalla de la aplicación Kiosko y Mas	77
Figura 6.2 Captura de pantalla de la aplicación Örbyt	78

## RESUMEN

El negocio de la distribución en el sector de la prensa viene representado por un amplio abanico de empresas, desde los editores como creadores del contenido, pasando por los impresores como creadores del soporte físico, las empresas de transporte y distribución como prestadores del servicio de la distribución, los vendedores de prensa como clientes directos o primarios y por último los compradores y suscriptores como clientes finales.

En este trabajo se realiza un análisis de cada una de los procesos que intervienen en el negocio de la distribución ligado a los medios de comunicación escrita, concretamente de la prensa diaria de información general, porque, aunque en muchos aspectos o partes de la cadena se comparten procesos y estructuras con el resto de diarios e incluso con el resto de medios escritos, hemos centrado el estudio en esta modalidad, no sólo por ser la más importante dentro del sector, sino también por pertenecer a ella los dos casos de referencia usados en el análisis intrínseco de nuestro trabajo de campo, *El Diario de León* y *La Voz de Galicia*, utilizados como modelos de proyección para el estudio y análisis de las diferentes estructuras de distribución logística.

**PALABRAS CLAVE:** Distribución, prensa escrita, diarios, periódicos.

## ABSTRACT

Distribution business in the newspapers sector is represented by a wide range of companies. From editors as content creators, coming through printers rotary as creators of the physical product, as well as distributors companies as distribution service providers. We have to take into account the newspaper sellers as direct or primary customers and finally the buyers and subscribers as end customers.

In this paper, an analysis based on the distribution business processes will be done linked to the print media. We have focused on the daily newspapers of general information, because even though many aspects or parts of the chain share processes and structures with the rest of print media, we prefer to pay attention to general information press, being this the one that involves the two reference cases used in our fieldwork , *El Diario de León* and *La Voz de Galicia*. They will be used as projection models for the study and analysis of the different structures of logistics distribution.

**KEYWORDS:** Distribution, issue, delivery, newspapers, paper, journal, printing press.

## INTRODUCCIÓN

Las especiales características de alta frecuencia y escasa duración que forman parte de la prensa, así como la amplia diversificación de los destinos de consumo, confieren a los procesos de este sector, a su soporte y especialmente a su servicio de distribución, una idiosincrasia muy particular que lo diferencian del resto del negocio de la distribución en otros sectores.

Teniendo en cuenta que la vida útil de nuestro producto y de su contenido, la información, es de escasas horas y que por otro lado, a diferencia de otros productos de alta frecuencia, su ámbito de actuación es de una enorme dimensión (provincial, autonómico e incluso nacional), es fácil entender la importancia que tiene la distribución para hacer llegar el producto a todos los puntos de venta y lectores antes de que su contenido, la información, se vea devaluado.

El negocio de la distribución en el sector de la prensa engloba una gran variedad de procesos, representativos todos ellos de diferentes sectores empresariales y a la vez muy presentes en nuestra economía, no sólo nacional, sino regional y local, formando parte de nuestra sociedad, como es el caso del Diario de León, referente histórico y testigo durante más de cien años de la sociedad y economía leonesa.

En la actualidad, el sector de la prensa está viviendo una profunda crisis, motivada tanto por el cambio en los hábitos de consumo y ocio, como por la irrupción de nuevos soportes, que acrecientan aún más la caída de ventas e ingresos publicitarios que vienen lastrando al sector en los últimos años, desde el inicio de la crisis económica. El sector se enfrenta por lo tanto a la necesidad de reinventarse, con un profundo cambio en todos sus procesos que le permita hacer frente a las nuevas amenazas surgidas en el mercado.

## **OBJETO DEL TRABAJO**

El objetivo de este trabajo es analizar los procesos en los que interviene la distribución de la prensa, para mostrar la importancia de este negocio dentro de un sector tan peculiar como es el de la prensa diaria.

Analizar las fortalezas y debilidades de cada uno de estos procesos, a través del estudio evolutivo de las múltiples variables que forman parte o tienen vinculación en la distribución. Desde el producto en sí y su fase de producción, hasta el marketing relacionado con el negocio de la distribución a través de las promociones, el precio y la publicidad.

Detectar las amenazas y oportunidades de un sector cada vez más acuciado por sus propias variables internas, como el sobredimensionamiento de sus plantillas o la externalización de sus procesos. Y al mismo tiempo dependiente de variables externas, como el precio de las materias primas, los cambios en los hábitos de consumo y ocio del mercado o la competencia de los nuevos formatos digitales. Todas ellas contribuyen a la ya drástica reducción de las cifras de ventas e inversión publicitaria que vienen acuciando al sector desde el inicio de la crisis.

## **METODOLOGÍA**

Para explicar el complejo y multidisciplinar campo de la distribución en el sector de la prensa escrita, comenzaremos por un análisis histórico del negocio que nos permita conocer los antecedentes de cada parte de la cadena logística.

Para entender mejor el negocio de la distribución y los factores que le afectan, realizaremos un análisis de todos los procesos que intervienen en la elaboración del producto y como han afectado los cambios tecnológicos y económicos de cada uno de estos procesos en la adopción de decisiones logísticas:

- Un proceso inicial de elaboración de la información, en el que se gesta el contenido del producto.
- Un proceso de producción o impresión, en el que se aborda el proceso de producción física del soporte, el periódico.
- Un proceso final en la cadena operativa en el que se manipula, transporta y distribuye el producto.

La evolución de estos procesos ha ido marcando la pauta logística a lo largo del tiempo, lo que justifica el análisis evolutivo de los mismos a lo largo de la historia más reciente.

En el último proceso de la cadena, el transporte, analizaremos los distintos sistemas de reparto en base a la tipología de difusión estandarizada por la Ojd. Por un lado las ventas al número o entregas a puntos de venta y por otro lado los repartos de suscripciones, tanto individuales como colectivas y servicios regulares. Dedicando un capítulo aparte al estudio de los puntos de venta como canales de distribución final.

Con el objeto de realizar un estudio pormenorizado basado en datos reales, se ha utilizado como modelos de proyección de las estructuras de distribución los casos de las cabeceras Diario de León y La Voz de Galicia.

Partiendo de la experiencia acumulada por dos de las cabeceras históricas de la prensa diaria, líderes en el ámbito provincial y autonómico respectivamente, estudiaremos las diferentes estructuras de operativa logística para poner el producto a disposición del consumidor final, así como los procedimientos para su gestión.

Ambas cabeceras son centenarias y han sido empresas emblemáticas en cuanto a desarrollo tecnológico y productivo y siguen marcando la pauta de comportamiento en el sector.

Para concluir, haremos un repaso a los últimos avances tecnológicos aparecidos en el campo de la distribución, analizando las nuevas plataformas de venta multi-editorial, KioscoyMas y Orbyt.

Por último, trataremos de sacar unas conclusiones de los diferentes tipos de estructuras estudiadas para poder ofrecer recomendaciones prácticas y útiles en la adopción de decisiones en el área de la logística de estos medios.

## RECOPIACIÓN DOCUMENTAL

Para introducirnos en el estudio genérico hemos recabado los informes y publicaciones de las principales asociaciones del sector que representan a cada una de las partes que tiene cabida en el proceso de distribución:

- Editores: AEDE
- Auditores de Difusión: OJD
- Auditores de Audiencia: AIMC
- Distribuidores :
  - ✓ FANDE (Federación de Asociaciones Nacionales de Distribuidores de Ediciones)
  - ✓ ANDP (Asociación Nacional de Distribuidores de Publicaciones)
  - ✓ UDNE (Unión de Distribuidores Nacionales de Ediciones)
  - ✓ ADILE (Agrupación de Distribuidores de Libros y Ediciones)
  - ✓ CONADIPE (Confederación Nacional de Distribuidores de Prensa)

## TRABAJO DE CAMPO

Para el estudio específico del caso Diario de León se ha partido de la experiencia y los procedimientos reales utilizados diariamente, así como las entrevistas a los técnicos y profesionales de cada una de las partes que configuran la cadena de trabajo, desde la parte editorial, hasta el punto de venta, pasando por los impresores, distribuidores y proveedores.

## 1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA PRENSA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

La evolución de la distribución ha venido ligada a la propia evolución de los periódicos y a la evolución de otros sectores:

- ✓ EMPRESAS EDITORAS
- ✓ VIAS DE COMUNICACIÓN
- ✓ VEHÍCULOS DE TRANSPORTE
- ✓ EMPRESAS DISTRIBUIDORAS
- ✓ PUNTOS DE VENTA
- ✓ POBLACION Y HÁBITOS DE LECTURA

### 1.1. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE CABECERAS

En 1963 había en España 103 periódicos diarios, de los cuales 8 estaban en Madrid y 7 en Barcelona.

A partir de 1964 se percibió un ambiente de mayor preocupación por los aspectos relacionados con los medios de comunicación. Así el primer trabajo que acometió el Instituto de Opinión Pública al poco tiempo de constituirse, fue precisamente *El estudio sobre los medios de comunicación de masas en España*, publicado en 1964<sup>1</sup>

El referido estudio era un análisis oficial sobre los medios. A pesar de sus posibles errores, gracias a esta investigación, los publicitarios contaron por primera vez con cifras de tirada ajenas a los editores que permitían aproximarse a la situación de los medios y percibir el desconocimiento existente en lo que a aspectos cuantitativos se refiere en un momento en que la publicidad iba cobrando una especial importancia en la prensa.

Para realizar dicho estudio, el Instituto de Opinión Pública lo primero que hizo fue establecer una delimitación terminológica de la cual prácticamente se carecía y que resultaba vital para ver la relevancia de las publicaciones en función de criterios de

---

<sup>1</sup> “Sus objetivos principales eran los de investigar seis de tales medios de comunicación (prensa, radio, televisión, cine, teatro y libros) en tres aspectos: características generales, análisis de contenido y análisis de audiencias. En junio de 1964 quedaban terminadas las dos primeras partes, y ese mismo mes se iniciaba la tercera, consistente en una encuesta que se llevó a cabo con una muestra por área del municipio de Madrid y en la que fueron entrevistadas 1.400 personas.” REOP, nº0 (IV-1965), p.145.

común aplicación. Se acotó qué se entendía por prensa diaria, prensa no diaria, semanarios de los lunes y revistas. Una vez establecida la oportuna clasificación, se empezó a dar los datos referentes a tirada, periodicidad y dispersión de cada grupo.

Aunque en el estudio referido se desconocía la cifra de tirada del 61% de las cabeceras, en el ámbito de la prensa diaria, sólo el 5% poseía una tirada superior a 100.000 ejemplares diarios: *ABC*, *Marca*, *Pueblo*, *Ya* y *La Vanguardia*. De tal forma que los cuatro primeros estaban ubicados en Madrid y el quinto en Barcelona, confirmándose la tendencia histórica por la cual estas dos ciudades siempre han estado a la cabeza en las cifras de tirada, por encima del resto de provincias españolas.

La comparación de estos datos con los de otros países más desarrollados, tal y como se hace en el Tabla 1.1, ponen de manifiesto la precaria situación de la prensa en España.

**Tabla 1.1 Situación de la prensa en distintos países. Año 1964**

<i>Países</i>	<i>Nº de diarios</i>	<i>Tirada global</i>	<i>media</i>	<i>Ejemplares por mil habitantes</i>
Alemania <sup>2</sup>	1.244	18.800.000		326,0
Austria	36	1.650.000		232,0
Bélgica	75	-		272,0
Dinamarca	69	1.615.000		346,0
Finlandia	120	2.035.000		447,0
Francia	119	11.507.384		242,0
Holanda	99	3.371.684		284,0
Inglaterra	147	-		573,0
Italia	94	6.250.000		122,5
Noruega	126	1.700.000		465,0
Suecia	172	4.000.000		526,0
Suiza	126	1.900.000		332,0
<b>España</b>	<b>107</b>	<b>2.215.000</b>		<b>71,3</b>
Estados Unidos	1.761	60.000.000		319,0
Canadá	105	4.133.000		220,0
Japón	190	39.877.000		410,0

**Fuente:** Instituto de Opinión Pública

En cuanto a la ubicación provincial de las ediciones, tal y como se ha señalado y se refleja en la Tabla 1.2, Madrid y Barcelona eran las provincias con mayor número de títulos, seguidas de Baleares y Oviedo. Las cuatro provincias totalizaban el 26,1% del

<sup>2</sup> El número de diarios existentes en Alemania en las fechas del estudio resulta muy elevado pero se desconoce si se trataba de un error del Instituto de Opinión Pública.

conjunto de la prensa diaria española. En cuanto a índice de concentración de tiradas, era más elevado en los grandes núcleos de población y en las zonas de más alto grado de desarrollo económico. Madrid y Barcelona concentraban el 52% de la tirada global, seguidas de Vizcaya, que alcanzaba el 7% de la tirada.

**Tabla 1.2 Grado de concentración provincial de diarios. Año 1964**

<i>Provincias</i>	<i>Diarios</i>	<i>Tiradas</i>	<i>Porcentaje</i>
Madrid	8	768.000	35%
Barcelona	7	384.000	17%
Vizcaya	3	161.000	7%
Oviedo	6	93.450	4%
Guipúzcoa	3	78.000	4%
Valencia	3	71.000	3%
Sevilla	3	65.300	3%
Zaragoza	3	62.000	3%
La Coruña	4	55.400	3%
Resto de España	67	476.915	21%
Total	107	2.215.065	100%

**Fuente:** Instituto de Opinión Pública.

Tal y como muestran las cifras de la Tabla 1.2, se había logrado sobrepasar la barrera de los dos millones de ejemplares diarios. Siendo importante señalar que se trataba siempre de ejemplares de tirada, ya que los estudios de la época aun no permitían conocer las cifras de difusión más allá de los ejemplares salidos de máquina.

La situación a principios del siglo XXI ya mostraba una disminución importante en el número de cabeceras de la mayoría de los países de la Unión Europea frente a los datos del primer estudio de 1964.

Sin embargo, como veremos en la Tabla 1.3, la situación de partida de España era diferente, habiendo mostrado una recuperación importante desde la cifra del estudio inicial, pasando de los 107 diarios hasta los 136 de principios de siglo. A pesar de ello el mercado de la prensa española ofertó en 2012 un total de 113 cabeceras, lo que significa una disminución respecto al 2001 de un 16,9%. Esta disminución de la oferta se produce a partir del año 2009 y ha supuesto la desaparición de numerosos títulos, que no han sido capaces de sobrevivir a un mercado en recesión y de alta competencia.

**Tabla 1.3 Evolución del número de cabeceras en los países de la Unión Europea**

<b>Países UE</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Alemania	381	374	372	371	368	370	359	358	357	353	353	350
<b>España</b>	<b>136</b>	<b>133</b>	<b>134</b>	<b>137</b>	<b>137</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>139</b>	<b>134</b>	<b>134</b>	<b>116</b>	<b>113</b>
Italia	89	91	91	90	89	86	85	84	85	90	97	103
Reino Unido	102	101	101	101	106	106	106	105	104	99	95	94
Francia	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	83
Suecia	94	91	90	90	88	85	84	84	84	82	84	78
Finlandia	54	54	53	53	53	53	53	52	51	50	48	48
Grecia	32	38	37	37	39	39	42	41	40	40	40	40
Dinamarca	30	30	30	30	31	30	32	32	32	34	34	30
Holanda	36	36	35	35	35	29	29	29	29	27	28	29
Bélgica	27	28	28	28	28	28	26	22	22	23	23	23
Portugal		14	15	16	15	16	19	19	20	14	19	18
Austria	15	16	15	16	16	17	17	16	16	15	15	15
Irlanda	6	6	7	7	8	9	9	9	9	9	9	9
Luxemburgo	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5
<b>Total U.E.</b>	<b>1.094</b>	<b>1.103</b>	<b>1.099</b>	<b>1.102</b>	<b>1.104</b>	<b>1.099</b>	<b>1.092</b>	<b>1.081</b>	<b>1.074</b>	<b>1.061</b>	<b>1.051</b>	<b>1.038</b>
<b>Nº medio de cabeceras por país</b>	<b>78</b>	<b>74</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>74</b>	<b>73</b>	<b>73</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>71</b>	<b>70</b>	<b>69</b>

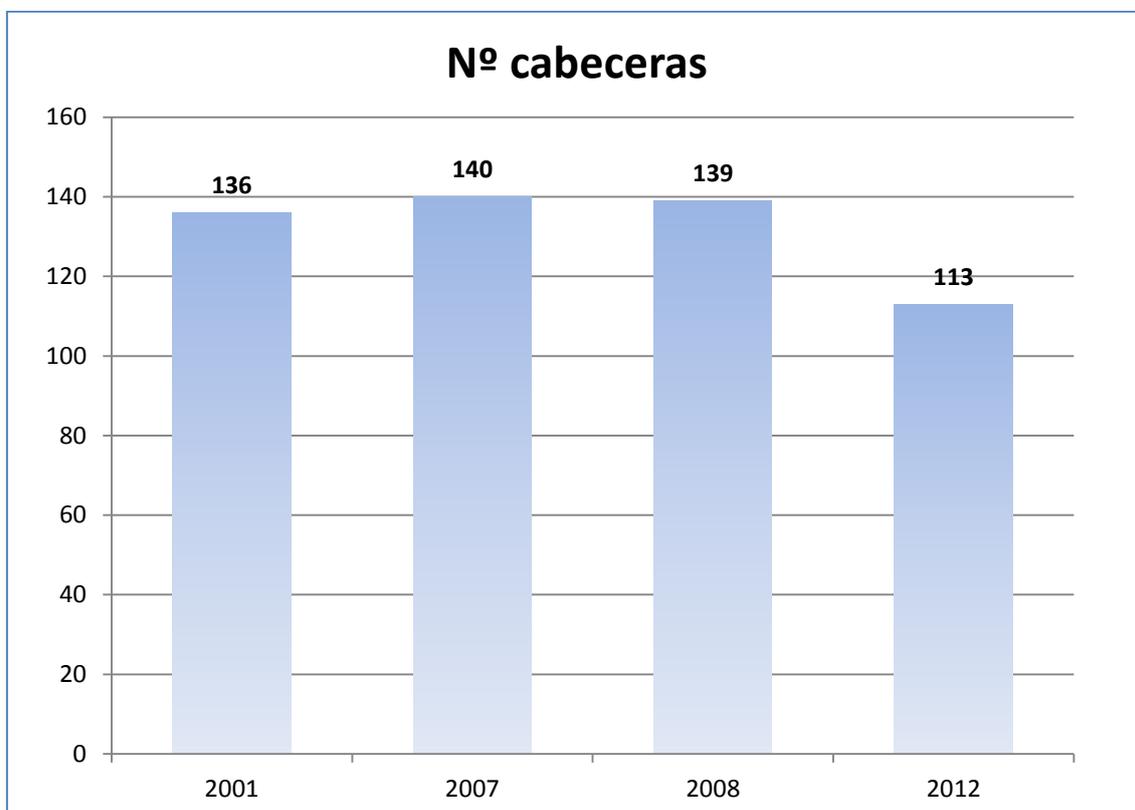
Fuente: WAN y AEDE

Y aun así, como se puede ver en la Tabla 1.3, seguimos siendo el segundo país de la Unión Europea en cuanto a número de cabeceras, superando en más de cuarenta la media en estos países.

Desde el año 2007 el número de cabeceras ha ido descendiendo gradualmente, hasta alcanzar en 2012 un descenso acumulado de 27 cabeceras. Ver Gráfico 1.1.

Entre los principales motivos de este descenso se encuentran: la conversión hacia el formato digital o el cierre de títulos de escasa rentabilidad.

**Gráfico 1.1 Evolución del número de cabeceras en España.**



**Fuente:** OJD y AEDE

## **1.2. EVOLUCIÓN DEL TRANSPORTE**

En el siglo XIX la revolución de los transportes favoreció en gran medida a la prensa. El ferrocarril aceleró el correo y la difusión de los periódicos. Los efectos del progreso del correo fueron definitivos tanto sobre la llegada y difusión de las noticias, como sobre la distribución de las suscripciones. Estas se llevaban a cabo por mensajero, si eran repartos locales, a pie o a caballo, y posteriormente se utilizó la bicicleta. Cada periódico tenía su propia organización para distribuir los ejemplares de su periódico.

La distribución va íntimamente ligada al transporte de todo tipo, por tierra, barco y aire, aunque el más extendido y asequible es el terrestre y en España el más utilizado.

La distribución ha estado penalizada en España a lo largo de buena parte del siglo pasado. La situación de las infraestructuras de comunicación terrestre han representado un inconveniente considerable que ha recaído sobre la industria española en general, y sobre el sector editorial-periodístico, en particular.

En España, el transporte ha presentado graves problemas de desarrollo: la carencia de materias primas, la falta de personal técnico y especializado, las dificultades para la importación, etc. Otro inconveniente eran las escasas vías naturales de comunicación interna.

### **1.2.1. La automoción**

En la década de los 60 la industria mecánica experimenta un notable cambio, recibiendo un potente impulso la fabricación de automóviles, motocicletas, tractores, camiones y aparatos electrodomésticos al amparo de la legislación proteccionista.

La empresa del automóvil es la que más rápido se desarrolla; desde 1950 aparecieron cuatro empresas: Sociedad Española de Automóviles de Turismo (SEAT), Fabricación de Automóviles S.A. (F.A.S.A.), Citroën Hispania y Goggomobil, todas ellas con patente y participación de capital extranjero, pues la única con patente nacional Pegaso dejó de fabricarse por problemas económicos

**Figura 1.1 Primeras furgonetas de reparto del Diario de León**



**Fuente:** Diario de León

En cuanto a la fabricación de camiones, sólo la Empresa Nacional de Automóviles S.A. (E.N.A.S.A.) fabricaba el modelo Pegaso, de patente nacional. Otro tanto similar sucedía con la fabricación de motocicletas y así hacia 1962, marcas tan emblemáticas como Montesa, Bultaco o Derbi, incluso conseguían exportar algunos de sus modelos de mayor aceptación en el difícil mercado internacional.

### 1.2.2. El Ferrocarril

Tras la Guerra Civil española las instalaciones ferroviarias fijas, así como el material móvil, quedaron seriamente dañados, y la situación de las compañías privadas, poco prósperas ya desde antes de la guerra, impedían acometer cualquier tipo de reforma y modernización. Desde principios del siglo XX, este medio de transporte había absorbido gran parte de la totalidad del transporte existente, por ser el único en algunas zonas, el más seguro o el más periódico.

Hacia 1940 el tráfico ferroviario representaba la mitad del volumen total de carga y pasajeros, por lo que el Estado acabó comprando los activos de todas las compañías privadas que trabajaban con ferrocarriles de vía normal, creando la Red Nacional de Ferrocarriles Españoles (R.E.N.F.E.)

En 1962 la extensión del ferrocarril en España era de 18.094 km., de los cuales 13.435 eran de vía ancha y 4.659 de vía estrecha. El déficit de explotación experimentado por RENFE durante esos años fue de 2.153 millones de pesetas.

La estructura ferroviaria de España, que en 1972 seguía siendo la misma que en 1962, es un claro reflejo de la política centralista llevada a cabo durante los años de la posguerra.

Otro problema, de índole técnico, es el ancho de vía de los ferrocarriles, superior al europeo, lo que obliga a realizar transbordos, aumentando los costes de transporte y perdiendo fluidez en el tráfico internacional.

Hacia 1964 el Plan de Desarrollo considera la grave situación de deterioro de RENFE y urge una modernización que llega con el Plan de Modernización de la R.E.N.F.E. en 1964-73, cuyo objetivo era mejorar la infraestructura y el material empleado para promocionar la utilización del ferrocarril y reducir los elevados déficits que ocasionaba la explotación del servicio. Se pretendía el cierre de estaciones no rentables, fomentando la comunicación por carretera; se emprendió un reajuste del número de trabajadores para disminuir el exceso de personal empleado. Así en 1977 RENFE contaba con la mitad e empleados en plantilla que en 1950.

### **1.2.3. Las Carreteras**

En los años siguientes a la Guerra Civil se planteó la reconstrucción de los 1.561 puentes dañados y de los tramos destruidos.

En 1950 el “Plan de Modernización de Carreteras” sólo sirvió para mejorar 4.000 km de carreteras que estaban en lamentable estado.

En 1960 la situación viaria en España era dramática y de los 13.000 km de carretera existentes, sólo se podía circular con seguridad a 60km/hora en menos de 5.000 km.

El Plan General de Carreteras (1962-77) se plantea la urgencia de una mejora sustancial de las carreteras, absolutamente necesaria para el progreso económico. Una vez acondicionada la red viaria, se demostró su capacidad frente al ferrocarril.

Los esfuerzos de la administración se volcaron en la “Red de Itinerarios Asfálticos” (REDIA), plan que concentró los recursos disponibles en los itinerarios que soportaban más intensidad de tráfico. Su realización, entre 1967 y 1972, supuso una inversión e 20.000 millones de pesetas para la mejora de 4.929 km de la red nacional. En 1967 se hizo público el “Programa de Autopistas Nacionales Españolas” (PANE) que preveía la construcción de 3.000 km de autopista libre y de peaje. Este programa quedó reforzado por el Plan Nacional de Autopistas de 1972.

La estructura radial de las carreteras nacionales planteaba un problema similar al del ferrocarril, las conexiones comarcales eran insuficientes y dificultaban la accesibilidad y el desarrollo de las zonas situadas entre los radios del trazado.

### **1.3. EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN**

#### **1.3.1. Primer ciclo. Estancamiento**

Las escasas cifras de periódicos y revistas editados en España en los años sesenta (103 diarios y 692 revistas) y su alta concentración en Madrid (8 diarios y 234 revistas) y en Barcelona (7 diarios y 123 revistas), condicionan las principales características de las empresas de distribución. Estas empiezan a ver la luz como sociedades anónimas o limitadas alrededor de los años 50/60, tal es el caso de *Mundi Prensa Libros S.A.*, que nace en 1947 como empresa de ámbito nacional con un volumen que rondaba los 50 empleados, inicialmente como Agencia de suscripciones a revistas extranjeras, pasando poco después a ser Agencia Oficial en España de publicaciones de los más importantes Organismos Internacionales, representando posteriormente las publicaciones oficiales de la Unión Europea. Paralelamente Mundi-Prensa inició su actividad editorial y en 1994 nació Mundi-Prensa México para fortalecer la expansión de la empresa en América Latina. Hoy es líder en diferentes temáticas en España y América Latina y forma parte del Grupo Paraninfo con Ediciones Paraninfo, Alfa Centauro y Ediciones Nobel.

Hay que remontarse a principios del siglo pasado para encontrarnos con las primeras empresas distribuidoras de prensa en España: SGEL y MIDESA.

**Sociedad General Española de Librería (SGEL)**, de capital francés, nace en 1914 y llegó a alcanzar los 650 empleados en la década de los noventa y varias filiales en las capitales de provincia más importantes de la península. De ámbito nacional, también distribuye a nivel local.

**Marco Ibérica, Distribución de Ediciones, S.A. (MIDESA)**, de capital italiano, fundada en 1964 por Salvat, se instala en España por la misma época, llegó a tener más de 660 empleados y fue la primera empresa de distribución de publicaciones que cotizó en bolsa.

En septiembre de 1988, Mercapital, adquirió el 33% de Marco Ibérica, Distribución de Ediciones (Midesa), que ya incluía las editoriales Salvat, Planeta, Agostini y la distribuidora italiana Marco. Tras la compraventa, Mercapital pasó a situarse como primer accionista de Midesa, en tanto que Salvat redujo su participación del 20 al 10%. Planeta, Agostini y Marco mantienen, a su vez, un 15% cada una y el 12% restante hasta completar el capital corresponde a la autocartera de la sociedad, concentrada en su filial Distribérica<sup>3</sup>.

Midesa registró ese año una facturación de 30.000 millones de pesetas con unos beneficios superiores a los 700 millones. En la actualidad configura un grupo integrado por catorce sociedades controladas por Mercapital. En enero del 2000 Midesa absorbe mediante fusión a la empresa Logista.<sup>4</sup>

A mediados de los años noventa, se inicia un periodo de renovación en el sector de la distribución. Hasta ese momento la distribución se había caracterizado por las siguientes notas:

- ✓ Inexistencia de límites de competencia
- ✓ Falta de coordinación en las mecánicas y forma de trabajo
- ✓ Imposibilidad práctica de establecer sistemas de control y seguimiento de ventas
- ✓ Sistemas rudimentarios de facturación
- ✓ Falta de información a la red de ventas
- ✓ No existían precedentes de comercialización masiva de productos con apoyo publicitario
- ✓ Escasa inspección o contacto directo del editor o distribuidor con el vendedor
- ✓ El lanzamiento de nuevos productos era desconocido en el campo de las publicaciones
- ✓ No existía método unificado de devoluciones y pagos
- ✓ Pésimas condiciones para el transporte, tanto por carretera como por ferrocarril
- ✓ Ni los sistemas estadísticos ni los administrativos contaban con mecanización
- ✓ No existía la generalización del reparto a domicilio.

Esta era la situación, a grandes rasgos, de la distribución de publicaciones periódicas en España, lo que unido a las singulares características de la red de ventas de la época, a la

---

<sup>3</sup> El País 27 sept 1988

<sup>4</sup> El País 22 ene 2000

ausencia de un número representativo de editores con recursos e ideas innovadoras y a una situación generalizada de censura, retrasó durante muchos años la expansión del sector editorial en nuestro país, en contra de lo que sucedía en la mayoría de los mercados europeos.

### 1.3.2. Segundo ciclo. Periodo de renovación

Este notable retraso, localizado en los primeros años de la década de los sesenta, se prolonga durante una década, pasada la cual se inicia un periodo nuevo, dinámico y emprendedor que podríamos llamar el segundo ciclo de las empresas de distribución, caracterizado principalmente por:

- ✓ Incorporación de servicios informatizados
- ✓ Rapidez en el transporte
- ✓ Regularidad en las entregas
- ✓ Profesionalización del sector
- ✓ Servicios de devolución
- ✓ División del trabajo (almacenistas, comerciales, transportistas...)

**BOYACA S.L.** creada en 1974, con una decena de empleados y dedicada inicialmente al transporte de prensa.

**Figura 1.2: Imagen corporativa de la empresa Boyaca**



**Fuente:** [www.boyaca.es](http://www.boyaca.es)

Cifras: En la actualidad cuenta con una cifra de negocio superior a los 500 millones de euros, un equipo de 3.600 profesionales, 63 plataformas logísticas repartidas por todo el territorio nacional y una amplia y potente estructura formada por 150 vehículos pesados y 2.000 vehículos ligeros. Flota de 8 aviones en verano, 4 el resto del año, con origen Madrid y Barcelona y destino las Islas Baleares y las Islas Canarias. Servicio de envíos 24/7: las 24 horas del día, los 7 días de la semana y Departamento de Atención al Cliente disponible todos los días del año.

En cuanto a la distribución editorial trata con 25.000 puntos de venta de prensa diariamente y llegan a 5.100 municipios cada día. Más de 7 millones de envíos realizados al año. Reparto de más de 70.000 entregas domiciliarias cada día en Madrid y Barcelona, con una flota de 200 vehículos.

Distribución editorial para editores nacionales, locales e internacionales, realizando labores de difusión, predicción de la demanda, promoción, etc.

Distribución de productos comerciales. Utilizando las infraestructuras y la red comercial local de las que disponen, llevan a los puntos de venta todo tipo de productos comerciales. Así mismo, a través de los sistemas de información en punto de venta, ofrecen servicios de recarga de telefonía, abonos de transporte y activación de productos digitales.

Transporte y reparto. Servicio diario de transporte y reparto al 100% de los puntos de venta desde los almacenes, las rotativas o centros de impresión.

Control de ventas. Acceso on-line a la estadística de venta diaria por punto de venta y control de invendidos.

Suscripciones. Reparto a domicilio de productos editoriales y promociones.<sup>5</sup>

**G+J ESPAÑA EDICIONES** que se funda como empresa distribuidora en 1983, con poco más de una decena de personas, se dedica entre otras actividades a la exportación de revistas y libros aunque con un volumen de reparto más reducido que en el nacional.

---

<sup>5</sup> [www.boyaca.es](http://www.boyaca.es) [www.gderevistas.com](http://www.gderevistas.com)  
[www.red30000.es](http://www.red30000.es) [www.revistasyprensa.es](http://www.revistasyprensa.es)

En la actualidad GyJ España pertenece al primer grupo de comunicación de Europa y al de mayor presencia en todo el mundo: el Grupo Bertelsmann, matriz de Gruner+Jahr.

Con más de 30 años de experiencia en el mercado editorial nacional, GyJ España cuenta con marcas y revistas sólidas y de gran calidad, títulos emblemáticos que en su día abrieron segmentos de mercado y que siguen siendo líderes:

- ✚ COSMOPOLITAN
- ✚ MARIE CLAIRE
- ✚ MÍA y ESPECIALES MÍA (COCINA MÍA, HORÓSCOPO MÍA, BELLEZA MÍA, EL LIBRO DE LA ASTROLOGÍA MÍA y YO COCINO FÁCIL)
- ✚ MUY INTERESANTE
- ✚ MUY HISTORIA
- ✚ SER PADRES
- ✚ GEO

Hoy GyJ España vende más de 14,8 millones de revistas al año y tiene 4,6 millones de lectores al mes. Además, cuenta con los siguientes medios digitales:

- ▶ [Atractivas.es](http://Atractivas.es)
- ▶ [Boutiquesecret.com](http://Boutiquesecret.com)
- ▶ [Cosmopolitan.com.es](http://Cosmopolitan.com.es)
- ▶ [Marie-claire.es](http://Marie-claire.es)
- ▶ [Monazen.com](http://Monazen.com)
- ▶ [Mujeresreales.es](http://Mujeresreales.es)
- ▶ [Mundo-geo.es](http://Mundo-geo.es)
- ▶ [Muyinteresante.es](http://Muyinteresante.es)
- ▶ [Serpadres.es](http://Serpadres.es)
- ▶ [Soymanitas.com](http://Soymanitas.com)

## 1.4. LA DIFUSIÓN. OJD

Una forma de medir el éxito de la distribución es a través de la difusión y la audiencia, entendida la primera como el número de ejemplares llegados a un público lector y audiencia como el número de personas que han leído una publicación.

La medición de la difusión de diarios y revistas es controlada por la sociedad OJD que ofrece un gran interés para anunciantes, agencias de publicidad y editores ofreciéndoles unos principios de común aplicación, una terminología precisa, conceptos bien delimitados y una correcta catalogación de publicaciones.

### 1.4.1. Ojd. Historia y precedentes

La Oficina de Justificación de la Difusión, más conocida por sus siglas OJD, fue fundada en Madrid en 1964 por un pequeño grupo de anunciantes, agencias de publicidad y medios siguiendo un modelo francés. A partir de esa fecha este organismo se encargaría de verificar las cifras de tirada de los medios impresos españoles. La nueva entidad tendría como objetivo principal, dotar de herramientas de medición fiables al mercado de publicaciones, y en especial a las agencias de publicidad y a los anunciantes.

Hasta esa fecha, los únicos datos disponibles sobre la divulgación de las publicaciones periódicas eran los que suministraba la Dirección General de Prensa, dependiente del antiguo Ministerio de Información y Turismo, los cuales se elaboraban a partir de las cifras que facilitaban los propios editores a la Institución San Isidoro. Así a principios del año 1965, la prensa diaria española alcanzaba un promedio de tirada de 2.200.000 ejemplares.

Los precedentes de esta organización hay que buscarlos en la **International Federation of Audit Bureaux of Circulations (IFABC)**, puesta en marcha en la asamblea de la International Advertising Association (IAA) celebrada en Estocolmo en mayo de 1963 y a la que asistió una nutrida representación española del sector publicitario. Desde ese momento se adscribieron a la IFABC las oficinas de control de difusión que ya operaban en varios países como Estados Unidos, Reino Unido, Francia, etc.

Entre los principios fundacionales de la IFABC, que deberían cumplir todos sus asociados, destacaban su naturaleza privada e independiente, su composición tripartita

(agencias, anunciantes y medios), la voluntariedad en la adscripción y su actuación bajo las normas de una organización con carácter no lucrativo.

Los primeros Estatutos Sociales indicaban como objetivo prioritario la comprobación de la difusión de las publicaciones y la distribución de dicha información.

#### **1.4.2. Ojd. Desarrollo y evolución**

Los primeros controles de difusión, y la publicación de sus actas correspondientes, tuvieron lugar en el mes de mayo de 1965, con la edición del número uno del **Boletín de OJD**, que recogía las cifras de aquellas publicaciones que se sometieron voluntariamente, y por primera vez, a una intervención de esa naturaleza. Por esas mismas fechas se elaboró el primer **Reglamento de Trabajo**, que está en permanente revisión y es, junto con los Estatutos Sociales, el esqueleto estructural de la organización. Recoge aspectos como conceptos y terminología empleados, procedimientos y técnicas de control basados en principios de auditoría generalmente aceptados, procesos de adscripción, etc.

La evolución de la OJD fue lenta pero constante y su consolidación se produce a finales de los años 70 y principios de los 80 con el cambio de régimen político y la transición a la democracia que propiciaron la expansión del mercado periodístico, con la aparición de más títulos, la privatización de los antiguos diarios del Movimiento y la edición de otras cabeceras en el sector técnico y especializado. Se publicaron los primeros suplementos que acompañaban a los diarios en sus ediciones dominicales y nació la prensa gratuita.

Este nuevo panorama editorial obligó a la OJD a modificar y adaptar sus normas reglamentarias para dar cobertura al nacimiento y expansión de los nuevos medios impresos.

A mediados de la década de los 90, la OJD afronta la gran evolución de los medios electrónicos de comunicación que se difunden a través de Internet, y pone en marcha los dispositivos para la creación de una división que se ocupará de auditar y certificar estos medios. Finalmente, se implanta una nueva estructura social que bajo el nombre de **Información y Control de Publicaciones** agrupa las nuevas actividades.

La nueva denominación social se aprueba en 2004 por medio de una modificación estatutaria por la que se dotaba además a la sociedad de los instrumentos y recursos necesarios para ampliar su objeto social y prestar nuevos servicios que serán suministrados con mayor frecuencia y eficacia.

### 1.4.3. Estructura y funcionamiento actual

El arduo trabajo de la Ojd consiste en verificar los datos que facilitan los propios editores mediante auditorías e inspecciones directas de sus instalaciones y de sus empresas de servicios como rotativas, distribuidoras y agencias de suscripciones.

En la actualidad la Oficina de Justificación de la Difusión, más conocida por sus siglas Ojd, se engloba como una división más de la empresa INFORMACIÓN Y CONTROL DE PUBLICACIONES, S.A., el organismo dedicado a la auditoría de las cifras de difusión declaradas por los diarios adscritos.



Dispone de tres divisiones:

- Oficina de Justificación de la Difusión (OJD).
- Publicaciones Gratuitas Ejemplares Distribuibles (PGD)
- OJD Interactiva



Cada división está encargada de la realización de los servicios de control de sus clientes en función de las distintas características de los grupos de publicaciones.

*1.4.3.1. Oficina de Justificación de la Difusión (OJD):* Encargada de la realización y verificación de las cifras de las publicaciones que disponen de Acta de Difusión, es decir, de aquellos títulos cuyos ejemplares se puede garantizar que llegan a un receptor identificable, bien por procedimientos de verificación contable, bien por procedimientos de verificación de envíos personalizados. Los servicios que ofrece OJD son:

- Control y emisión de Actas de difusión.
- Consulta de datos a través de Internet.

- Servicio online de descarga de base de datos.
- Control mensual de diarios.
- Servicio de certificación de Difusión Calificada.

*1.4.3.2. Publicaciones Gratuitas Ejemplares Distribuibles (PGD):* Esta división tiene asignada la ejecución y emisión de Acreditaciones de Control de publicaciones que se distribuyen de forma gratuita, de las cuales únicamente se pueden certificar los ejemplares puestos en distribución. Los servicios que ofrece PGD son:

- Control y emisión de Acreditaciones de Control.
- Consulta de datos a través de Internet.
- Servicio online de descarga de base de datos.
- Control mensual de publicaciones.

*1.4.3.3. OJD Interactiva (OJD<sub>www</sub>):* Plataforma que funciona para la emisión y certificación del tráfico de accesos a las webs de los Medios Electrónicos de Comunicación. Los servicios que ofrece OJD interactiva son:

- Audiencia de medios de Internet.
- Control de Listas de Correo.
- Consulta de datos de recuento online (usuarios únicos, visitas y páginas vistas).
- Cifras auditadas.
- Estándares internacionales ([www.ifabc.org](http://www.ifabc.org)).
- Contraste con la información del ad-server.

#### **1.4.4. Ventajas de pertenecer a OJD.**

##### *1.4.4.1. Para los Editores:*

La certificación representa un compromiso con la transparencia, aportando credibilidad a la hora de contratar campañas publicitarias con los anunciantes.

La marca Ojd es reconocida por la industria como un sello de confianza.

Permite acceder a las herramientas de consulta y análisis de datos, generar informes personalizados y exportarlos a Hojas de Cálculo.

Permite acceso permanente a todos los certificados.

#### *1.4.4.2. Para Anunciantes y Agencias*

Acceso permanente a los datos mensuales publicados.

Acceso a todos los certificados en formato PDF desde 1994, con la posibilidad de exportarlos a Microsoft Excel.

Acceso al Módulo de Consultas Online, con el que pueden realizar análisis personalizados, de tendencias, evolutivos y exportarlos a Microsoft Excel.

Posibilidad de instalación de Web Services para la transmisión automatizada de datos e integración de los mismos en las herramientas propias.

Formación personalizada del uso de las herramientas.

Recepción de Newsletters con los últimos datos del sector.

#### *1.4.4.3. Para el resto de usuarios*

Acceso gratuito a través de su web a un resumen de los datos mensuales y los últimos datos certificados.

También son públicos los datos de audiencia y certificados de OJD interactiva.

### **1.4.5. Modalidades de difusión**

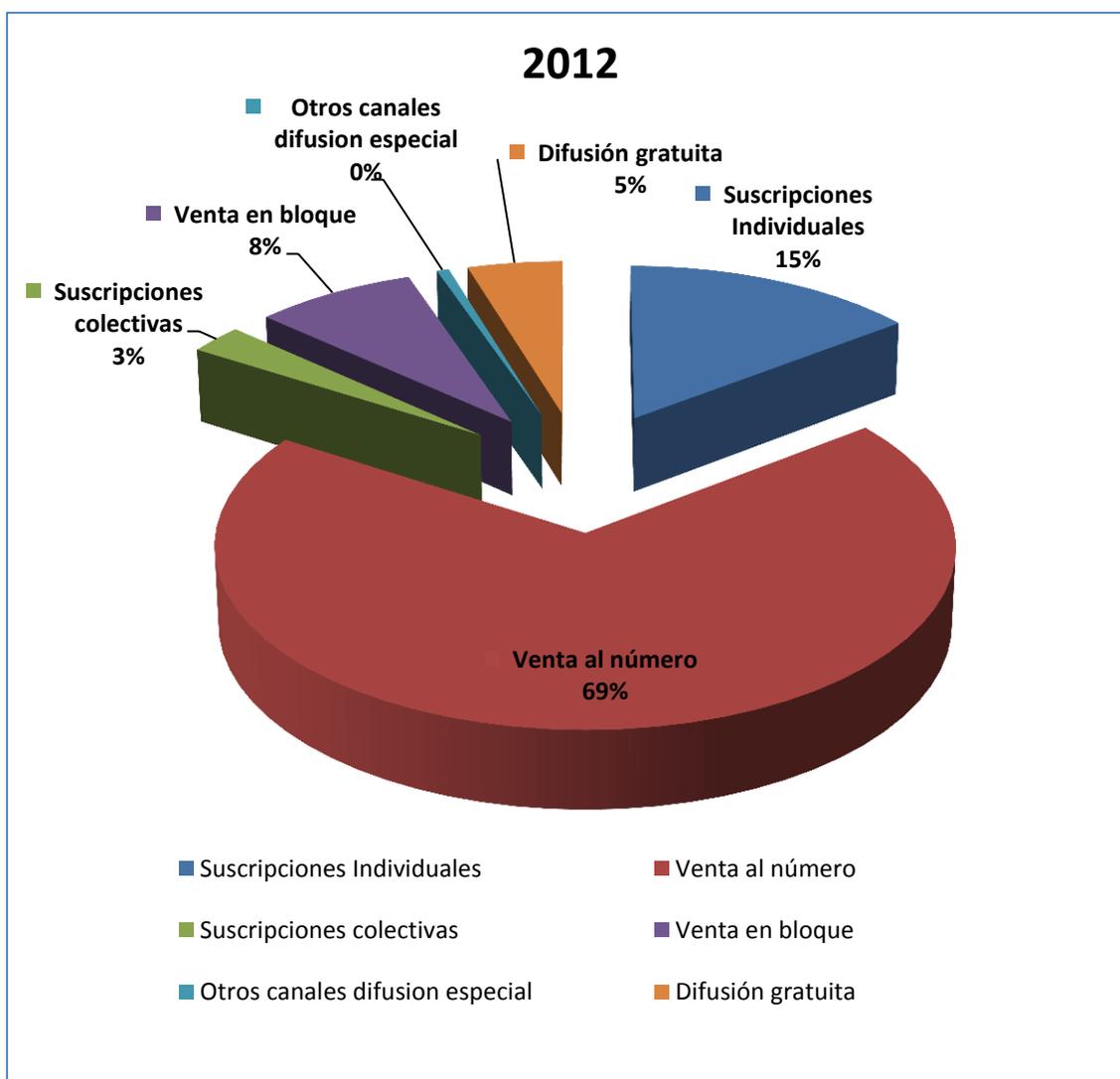
1. TIRADA
2. SUSCRIPCIONES INDIVIDUALES
3. VENTA AL NÚMERO
  - a. Servicio
  - b. Devolución
  - c. Venta
4. VENTAS EN BLOQUE
5. SUSCRIPCIONES COLECTIVAS
6. SERVICIOS REGULARES

En el Gráfico 1.2 podemos ver representado el reparto de las distintas modalidades para los principales grupos editoriales en el ejercicio 2012, un reparto de pesos que puede extrapolarse a todo el sector y que muestra como más de la mitad de la difusión la ocupa la venta al número, los kioscos, con un 69% de la difusión, en segundo lugar las

suscripciones individuales con casi un 15% y el otro 15 % se lo reparten entre la difusión de pago extraordinaria con más de un 10% (ventas en bloque y suscripciones colectivas) y los servicios gratuitos con casi el 5% restante.

En la Tabla 1.4 vemos cómo ha ido evolucionando el peso de las distintas modalidades a lo largo de los últimos doce años. El crecimiento de las suscripciones individuales, que pasan de un 6,5% en 2001 al 14,6% en 2012, en igual proporción que el descenso sufrido por la venta al número, que pasa del 80,4% al 69,3% en el mismo periodo, pone de manifiesto el trasvase de ambas modalidades como consecuencia directa de la reducción de los puntos de venta y del cambio en los hábitos de compra de los lectores.

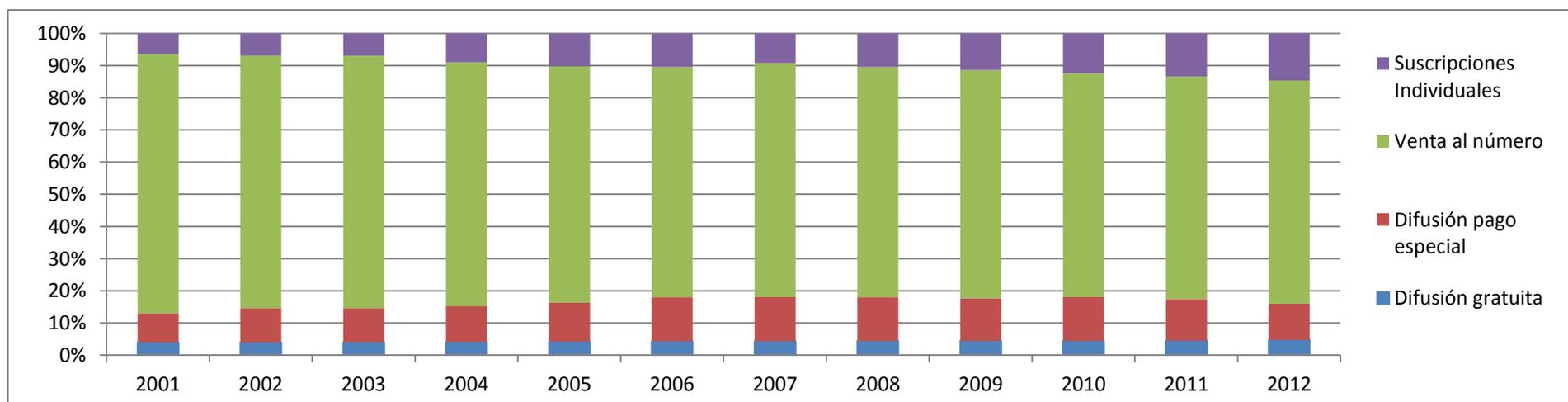
**Gráfico 1.2 Reparto de la difusión por modalidades en los principales grupos editoriales.**



Fuente: OJD

**Tabla 1.4 y Gráfico 1.3 Evolución de la difusión por modalidades en los principales grupos editoriales.**

Concepto	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Suscripciones Individuales	6,5	6,9	7,0	7,7	9,1	10,4	9,2	10,4	11,4	12,4	13,4	14,6
Venta al número	80,4	78,4	78,4	77,0	74,5	71,5	72,6	71,6	71,0	69,5	69,1	69,3
<b>Total pago ordinario</b>	<b>86,9</b>	<b>85,3</b>	<b>85,4</b>	<b>84,7</b>	<b>83,5</b>	<b>81,9</b>	<b>81,9</b>	<b>82,0</b>	<b>82,4</b>	<b>81,9</b>	<b>82,5</b>	<b>83,9</b>
S. colectivas	3,5	4,5	4,4	4,7	5,0	5,0	4,8	4,9	4,8	4,8	4,3	2,7
V. bloque	5,6	6,2	6,1	6,5	7,2	8,4	8,5	8,2	8,0	8,5	8,2	8,0
Otros canales difus.pago.especial.				0,2	0,2	0,4	0,5	0,5	0,4	0,3	0,4	0,5
<b>Total pago especial</b>	<b>9,1</b>	<b>10,6</b>	<b>10,5</b>	<b>11,2</b>	<b>12,2</b>	<b>13,7</b>	<b>13,8</b>	<b>13,6</b>	<b>13,3</b>	<b>13,7</b>	<b>12,9</b>	<b>11,3</b>
Difusión gratuita	4,0	4,0	4,1	4,2	4,3	4,3	4,3	4,4	4,4	4,4	4,5	4,7
<b>Total Difusión</b>	<b>100,0</b>											



Fuente: OJD

## **2. ANÁLISIS DEL PANORAMA ACTUAL DE LA DISTRIBUCIÓN**

### **2.1. LOS GRUPOS EDITORIALES. GLOBALIZACIÓN**

Los profundos cambios tecnológicos han repercutido en otras esferas de los medios. Una de las más afectadas ha sido la propia configuración empresarial de las compañías de medios de comunicación. En la actualidad, el perfil de estas empresas se caracteriza por dos tendencias: la diversificación mediática y la concentración productiva.

La diversificación mediática, iniciada ya desde finales de la década de 1980, tiene un sinnúmero de ejemplos, tanto en empresas privadas como públicas, Multinacionales de la comunicación, como News Corporation, Pearson, The New York Times Co. o, en nuestro país, compañías como Prisa, Vocento, Unidad Editorial y tantas otras, son ejemplos de esta estrategia. Todas ellas comparten un denominador común: pretenden estar presentes en todos los escenarios del mercado de la información y el entretenimiento. Así, adquieren o promueven proyectos en el mercado de la prensa, la radio, la televisión, internet, la producción y distribución audiovisual, el negocio editorial, las agencias de noticias, los móviles y como no podía ser de otro modo por su relación, también las agencias de transporte y empresas de distribución. Y así, en un contexto de audiencias cada vez más fragmentadas, las empresas periodísticas de todo el mundo se esfuerzan por convertirse en multiplataforma.

Por su parte la tendencia a la concentración productiva es más reciente. Sin embargo, en los últimos años se ha convertido en la interpretación recurrente de la convergencia en el mundo periodístico. Entendida esta convergencia como la unificación de equipos previamente disgregados, con el objetivo de que el nuevo equipo único produzca contenidos y preste servicios simultáneamente para diversas plataformas o medios. La convergencia como sinónimo de integración, en definitiva.

El panorama actual de la distribución es un reflejo de la pauta de globalización que han venido marcando los grandes grupos editoriales, ya que la gran mayoría de las cabeceras nacionales están englobadas en un pequeño número de grupos editoriales y de comunicación y a su vez estos poseen o cuentan con amplia participación en las principales empresas del sector de la distribución, tal y como se detalla en el Cuadro 2.1

**Cuadro 2.1 Participación de los principales grupos editoriales en periódicos y empresas distribuidoras**

<b>Grupo Prisa</b>			
<b>Periódicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El País</li> <li>• As</li> <li>• Cinco Días</li> </ul>		
<b>Distribución:</b>			
Redprensa, S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valdisme, S.L.(24%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diserpe 100%</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dist.Pub. Boreal,S.L.(29%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Souto 100%</li> <li>○ Distrigalicia 100%</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distrimedios,S.L. (29%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nuevo Distrigades S.L.(50%)</li> <li>○ Distrisur S.A.(50%)</li> <li>○ Trecedis S.L. (8%)</li> <li>○ Grupo Distribuidora Editorial Revistas SL(100%)</li> <li>○ Dist.Almeriense de Pub.SL(70%)</li> <li>○ Dist.Ricardo Rodriguez, S.L.(70%)</li> <li>○ Dist. Extremeña de Pub. S.L.(70%)</li> <li>○ Logística de Ciudad Real SL.(60%)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beralán (22%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Banatu, S.L.(50%)</li> <li>○ Sector MD, S.L.(76%)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cirpres, S.L.(25%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Coecos (80%)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuidora de Aragón, S.A.(17%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dist.Publicac. y Dist. S.L.(50%)</li> <li>○ Servicio de Rep. Y Distrib.(100%)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dist. Tarraconense de Pub. SL (18%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tarraco Distrib. y Edic (100%)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuciones Papiro S.L. (26%)</li> <li>• Pub., S.L. (18%)</li> <li>• Segre Distribuciones de Prensa, S.L. (13%)</li> <li>• Marina Press Distribuciones, S.L. (30%)</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo Logistic Vilarroya, S.L. (10%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Distripubli (80%)</li> <li>○ Mailing Ter (80%)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo Cronos Dist. Integral, S.L. (50%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gonodis Logística (95%)</li> <li>○ Distritoledo (76%)</li> <li>○ Aldipren (65%)</li> <li>○ Districuen (65%)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dima Distribución Integral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gelesa</li> <li>○ Comercial Prensa Siglo XXI</li> <li>○ Distribuidora Prensa por Ruta</li> </ul>	

<b>Grupo Vocento:</b>		
<b>Periódicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABC (Madrid y Sevilla)</li> <li>• El Correo (Vizcaya y Álava)</li> <li>• El Diario Vasco (Guipúzcoa)</li> <li>• El Comercio (Gijón)</li> <li>• El Diario Montañés (Santander)</li> <li>• El Norte de Castilla (Valladolid)</li> <li>• La Rioja (Logroño)</li> <li>• Las Provincias (Valencia)</li> <li>• La Verdad (Murcia)</li> <li>• Ideal (Granada)</li> <li>• Sur (Málaga)</li> <li>• La Voz de Cádiz (Cádiz)</li> <li>• Hoy (Badajoz)</li> </ul>	
<b>Distribución:</b> Distribuciones Comecosa SLU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Val Disme, S.L.(23%)</li> <li>• Cirpress, S.L.(28%)</li> <li>• Distrimedios S.A.(23%)</li> <li>• Distribuciones Papiro, S.L.(26%)</li> <li>• Beralán (50%)</li> <li>• Banatu (100%)</li> <li>• Trecedis (8%)</li> <li>• Grupo Cronos Distribución Integral (10%)</li> <li>• Distribuidora de Publicaciones Boreal (8%)</li> <li>• Distribuidora de Aragón (6%)</li> <li>• Marina BCN (5%)</li> <li>• Dima Distribución Integral (16%)</li> </ul>	
<b>Unidad Editorial</b>		
<b>Periódicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Mundo</li> <li>• Marca</li> <li>• Expansión</li> </ul>	
<b>Distribución:</b>		
Red de Dis. Editoriales, S.L. (100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo Cronos Distribución Integral (35%)</li> <li>• Valdisme, S.L. (24%)</li> <li>• Tarraconense (14%)</li> <li>• Segre (10%)</li> <li>• Vilarroya (2%)</li> <li>• Cirpress (25%)</li> <li>• Papiro (26%)</li> <li>• Marina Press (15%)</li> <li>• Beralán (22%)</li> <li>• Dis. de Pub. Boreal (29%)</li> <li>• Dasa (16%)</li> <li>• Distrimedios (38%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cronodis (100%)</li> <li>○ Distriledo(79%)</li> <li>○ Aldipren(65%)</li> <li>○ Districuen(65%)</li> <li>○ Coecos (80%)</li> <li>○ Sector MD (100%)</li> <li>○ Banatu (100%)</li> <li>○ Souto 100%</li> <li>○ Distrigalicia 100%</li> <li>○ Distrisoria 60%</li> <li>○ Valdebro 40%</li> <li>○ Almeriense 70%</li> <li>○ Dist.Public. del Sur 50%</li> <li>○ Cordobesa 70%</li> <li>○ Ricardo Rodríguez 70%</li> <li>○ Distriex 70%</li> <li>○ Susme 100%</li> <li>○ Distrimorris 100%</li> <li>○ LCR 70%</li> <li>○ Serviodiel 100%</li> <li>○ Grupo Dist.Ed. Revistas 21%</li> <li>○ Joldis SL 70%</li> </ul>
Logintegral 2000 SAU (100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscribe S.L. (15%)</li> <li>• Dima Distribucion Integral (29%)</li> </ul>	
Distribuidora de Publicaciones Siglo XXI Guadalajara (20%)		

<b>Grupo Godó</b>	
<b>Periódicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Vanguardia</li> <li>• Mundo Deportivo</li> </ul>
<b>Distribución:</b>	
Summa Servicios 21, S.L. (100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Domiciliaria de Prensa (100%)</li> <li>• Grupo Logistic Vilarroya SL (22%)</li> <li>• Dist. Tarraconense Publicaciones (23%)</li> <li>• Marina Press Distribuciones (50%)</li> <li>• Distribución y Reparto S.L. (100%)</li> <li>• Segre Distribucions de Prensa SL (25%)</li> <li>• Distribuidora de Publicaciones Boreal (5%)</li> </ul>
<b>Editorial Prensa Ibérica:</b>	
<b>Periódicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diari de Girona (Gerona)</li> <li>• Diario de Ibiza (Ibiza)</li> <li>• Diario de Mallorca (Mallorca)</li> <li>• Empordà (Figueras)</li> <li>• Faro de Vigo (Vigo)</li> <li>• Información (Alicante)</li> <li>• La Opinión A Coruña</li> <li>• La Opinión de Málaga</li> <li>• La Opinión de Murcia</li> <li>• La Opinión de Tenerife</li> <li>• La Opinión de Zamora</li> <li>• La Provincia/DLP (Las Palmas)</li> <li>• La Nueva España (Oviedo)</li> <li>• Levante-EMV (Valencia)</li> <li>• Mallorca Zeitung</li> <li>• Regió7 (Manresa)</li> <li>• Superdeporte (Valencia)</li> </ul>
<b>Distribución:</b>	
Valdisme SL (23%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diserpe S.L. (23%)</li> </ul>
Distribuciones Papiro S.L. (5%)	
Grupo Logístico Vilarroya S.L. (5%)	
<b>Grupo Zeta:</b>	
<b>Periódicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Periódico de Catalunya</li> <li>• Sport</li> <li>• La Grada</li> <li>• Diario Equipo</li> <li>• El Periódico de Aragón</li> <li>• El Periódico Extremadura</li> <li>• El Periódico Mediterráneo</li> <li>• El Periòdic d'Andorra.</li> </ul>
<b>Audiovisual Española 2000:</b>	
<b>Periódicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Razón</li> </ul>
<b>Corporación Voz de Galicia:</b>	
<b>Periódicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Voz de Galicia</li> </ul>
<b>Distribución:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuidora Gallega de Publicaciones SL(99%)</li> </ul>
<b>Grupo Joly:</b>	
<b>Periódicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diario de Cádiz</li> <li>• Diario de Jerez</li> <li>• Diario de Sevilla</li> <li>• El Día de Córdoba</li> <li>• Europa Sur</li> <li>• Huelva Información</li> <li>• Granada Hoy</li> <li>• Málaga Hoy</li> <li>• Diario de Almería.</li> </ul>

**Fuente:** Cuentas anuales a 31 de diciembre de 2012

Como podemos ver en la Tabla 2.1, más de la mitad de las 103 cabeceras nacionales de prensa diaria están englobadas dentro de los diez primeros grupos editoriales del país.

Si analizamos el porcentaje de difusión que ocupan estos 53 diarios, vemos que alcanza un 85% de la difusión nacional. Esta situación se ha venido manteniendo, sin apenas variaciones, en los últimos doce años, como podemos ver tanto en la Tabla 2.2 como en el Gráfico 2.1

Al igual que ha pasado con la información, en la actualidad la distribución de la Prensa en España está prácticamente globalizada por las grandes distribuidoras, siendo muy pocos los diarios que mantienen su propia estructura de distribución.

Las distribuidoras, participadas accionarialmente por los grupos editoriales, han venido adquiriendo en los últimos años las pequeñas empresas de distribución locales, lo que les ha permitido, junto con el apoyo de sus socios editores, hacerse con la mayoría del mercado de la distribución.

Dentro de los diarios que aun mantienen su propia estructura de distribución interna, el mejor ejemplo lo representa el grupo Corporación Voz de Galicia, que con su empresa DISGASA asume la totalidad de la distribución de su cabecera La Voz de Galicia en todo el territorio Gallego.

**Tabla 2.1**

**Evolución del número de diarios en los principales grupos editoriales**

<b>Grupo Editorial</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Prisa	7	8	8	8	5	6	6	3	3	3	3	3
Vocento	14	11	11	12	12	12	13	13	13	13	13	13
Unidad Editorial	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3
Godó	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
Prensa Ibérica	13	13	13	15	16	16	16	16	15	15	15	15
Zeta	9	8	8	8	7	10	8	8	7	6	6	6
Audiovisual Española 2000	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Corporación Voz	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
Joly	5	6	6	8	8	8	8	9	9	9	9	9
Recoletos <sup>6</sup>	2	2	2	2	2	2						
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>59</b>	<b>55</b>	<b>57</b>	<b>54</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>53</b>

**Fuente:** OJD y AEDE

<sup>6</sup> En febrero de 2007, RCS MediaGroup anunciaba la adquisición del Grupo Recoletos, formado en aquel momento por las cabeceras Marca y Expansión, que han pasado a formar parte de Unidad Editorial.

**Tabla 2.2**

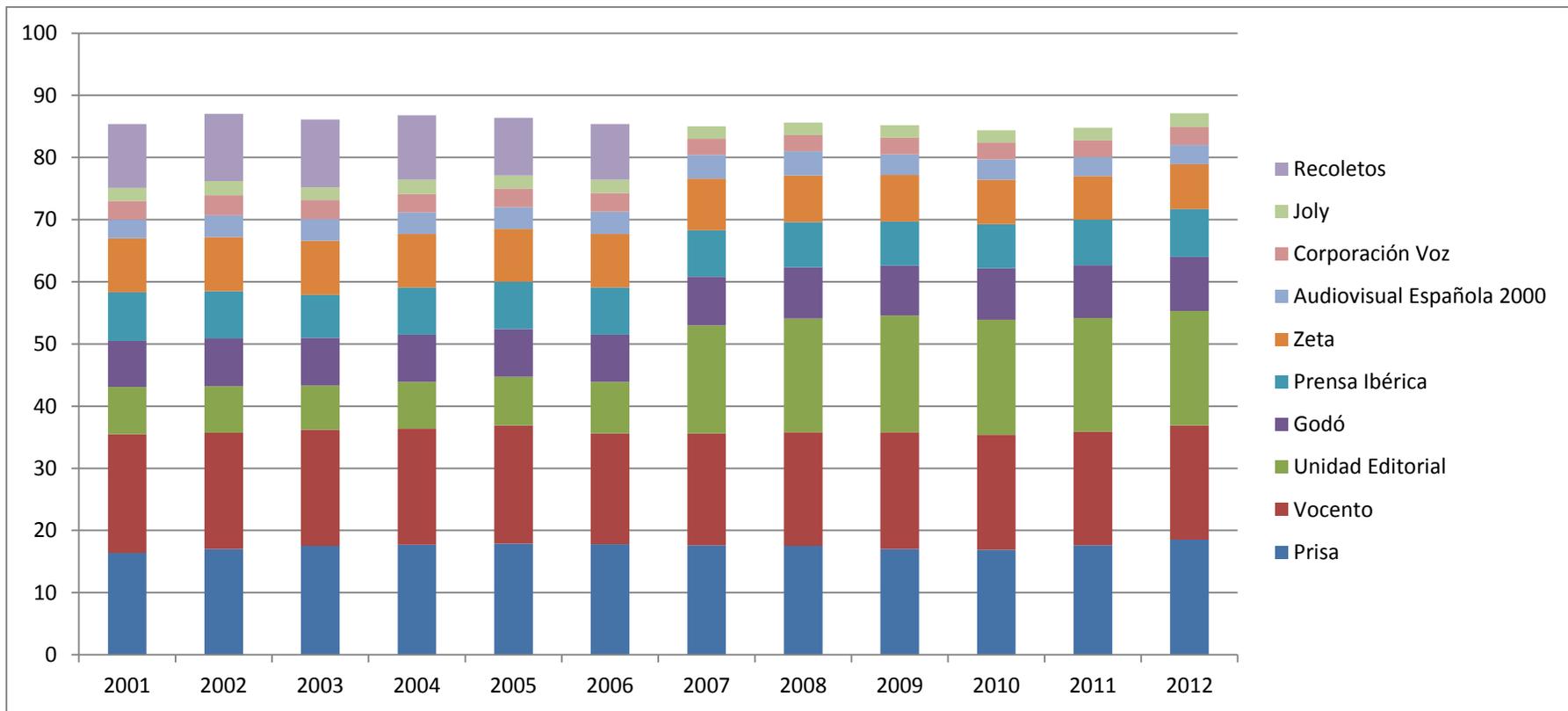
**Evolución de la participación en la difusión de los principales grupos editoriales**

<b>Grupo Editorial</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Prisa	16,4	17,0	17,5	17,7	17,9	17,8	17,6	17,5	17,0	16,9	17,6	18,5
Vocento	19,1	18,7	18,7	18,7	19,0	17,8	18,0	18,3	18,8	18,5	18,3	18,4
Unidad Editorial	7,6	7,5	7,1	7,5	7,8	8,3	17,4	18,3	18,8	18,5	18,3	18,4
Godó	7,4	7,7	7,7	7,6	7,7	7,6	7,8	8,2	8,0	8,3	8,5	8,7
Prensa Ibérica	7,8	7,6	6,9	7,6	7,6	7,6	7,5	7,3	7,1	7,1	7,3	7,7
Zeta	8,7	8,7	8,7	8,6	8,5	8,6	8,3	7,5	7,5	7,1	7,0	7,2
Audiovisual Española 2000	3,0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,6	3,8	3,9	3,3	3,3	3,1	3,1
Corporación Voz	3,0	3,2	3,1	2,9	3,0	3,0	2,6	2,6	2,7	2,7	2,7	2,9
Joly	2,1	2,3	2,0	2,3	2,1	2,1	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,2
Recoletos	10,3	10,8	10,9	10,4	9,3	9,0						
<b>Total</b>	<b>85,4</b>	<b>86,8</b>	<b>86,1</b>	<b>87,0</b>	<b>86,4</b>	<b>85,5</b>	<b>84,9</b>	<b>84,1</b>	<b>83,0</b>	<b>82,4</b>	<b>82,3</b>	<b>84,5</b>

**Fuente:** OJD y AEDE

**Gráfico 2.1**

**Porcentaje de Difusión de los principales grupos editoriales sobre el total difusión.**



**Fuente:** OJD y AEDE

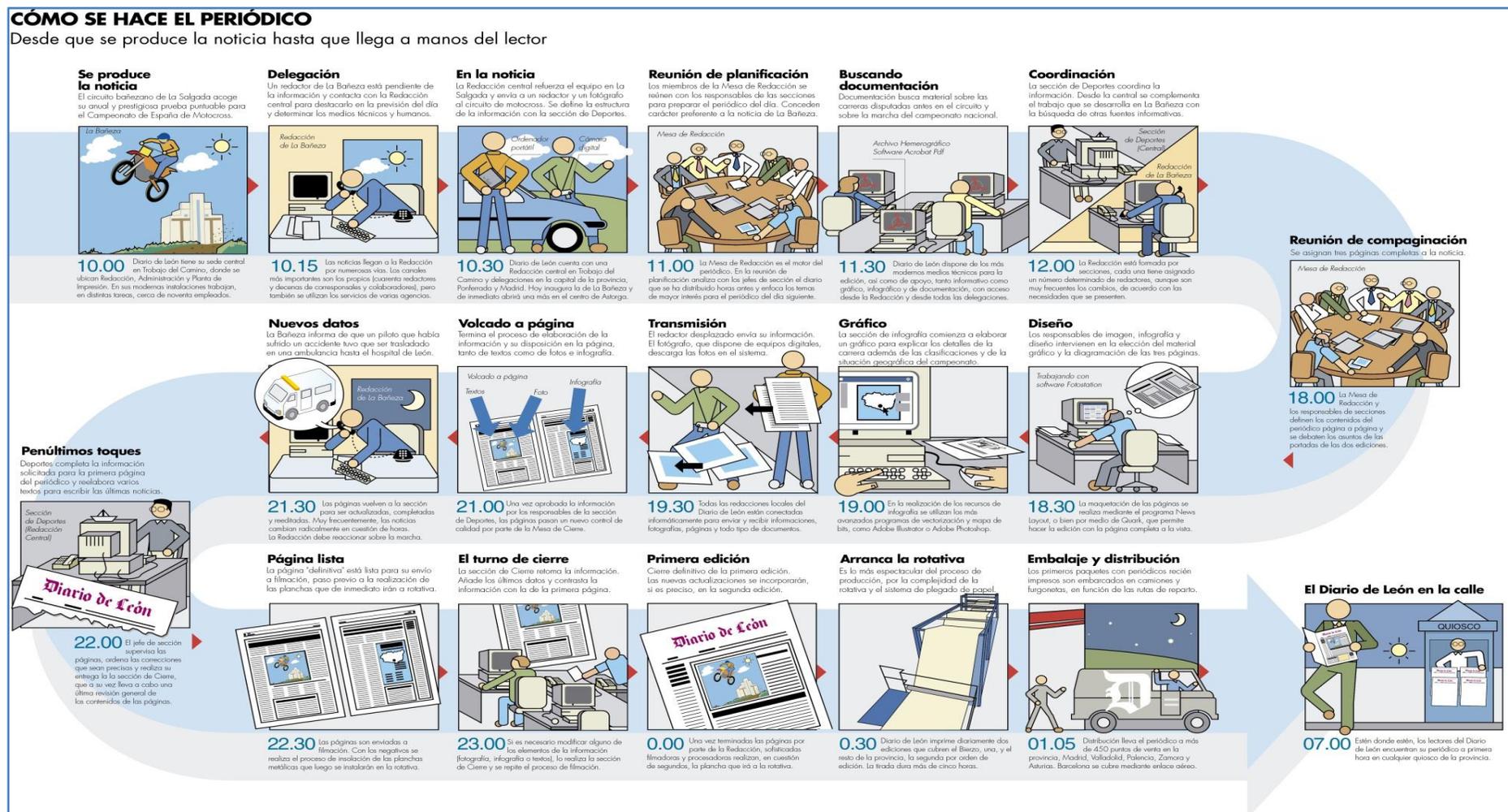
### **3. EL PROCESO, PASO A PASO, HASTA LLEGAR AL LECTOR**

En este punto vamos a hacer un repaso de toda la cadena de funciones que intervienen en la realización de nuestro producto, desde la generación del contenido una vez que se produce la noticia, hasta que el producto llega a manos del lector, pasando por la producción física del producto, el transporte hacia los centros logísticos, la distribución a los puntos de venta y suscriptores, la recogida de devoluciones y la gestión del papelote.

#### **3.1. ESQUEMATIZACIÓN HORARIA DE LOS PROCESOS INTERNOS**

- 1) Se produce la noticia (10:00)
- 2) Delegación (10:15)
- 3) En la noticia, redactor y fotógrafo (10:30)
- 4) Reunión de planificación (11:00)
- 5) Búsqueda de documentación (11:30)
- 6) Coordinación (12:00)
- 7) Reunión de compaginación (18:00)
- 8) Diseño (18:30)
- 9) Gráfico (19:00)
- 10) Transmisión (19:30)
- 11) Volcado a página (21:00)
- 12) Nuevos datos (21:30)
- 13) Penúltimos toques (22:00)
- 14) Página lista (22:30)
- 15) Turno de cierre (23:00)
- 16) Primera edición (0:00)
- 17) Arranque de rotativa (0:30)
- 18) Embalaje y distribución (1:05)
- 19) En la calle (7:00)

Figura 3.1 Esquematización horaria de los procesos de elaboración de un diario.



Fuente: Diario de León

## **Redacción**

Todas las mañanas, el Consejo de Redacción se reúne para evaluar el periódico del día, en sí mismo y en relación con los demás medios, y para preparar el periódico del día siguiente. Cada persona de la redacción tiene un cometido específico y su labor no se realiza sólo delante de la pantalla, a veces es la parte más pequeña de la jornada y el trabajo de campo exige estar al pie de la noticia.

Las diferentes secciones que componen la redacción:

- a. Dirección
- b. Sala de reuniones
- c. Maquetación
- d. Cultura
- e. Ciudadanos
- f. Local
- g. Archivo fotográfico
- h. Local y cierre
- i. Deportes
- j. Área Exterior
- k. Documentación, edición digital, tratamiento de imagen e infografía
- l. Fotografía
- m. Informática
- n. Despacho técnico

## **Fotomecánica**

Una vez elaborada la página en la redacción se envía a esta sección para que la filmen y creen las planchas que más tarde se montarán en la rotativa para poder imprimir

Cuenta con las siguientes secciones:

- a. Filmadoras de negativo
- b. Filmadoras de positivo
- c. Mesas de montaje
- d. Insoladoras

- e. Procesadora de negativo
- f. Procesadora de positivo
- g. Taladradora de planchas

### **Rotativa**

Los talleres son el departamento más característico de un periódico, por la espectacularidad el proceso de producción final, sobre todo en el momento de arranque de la rotativa.

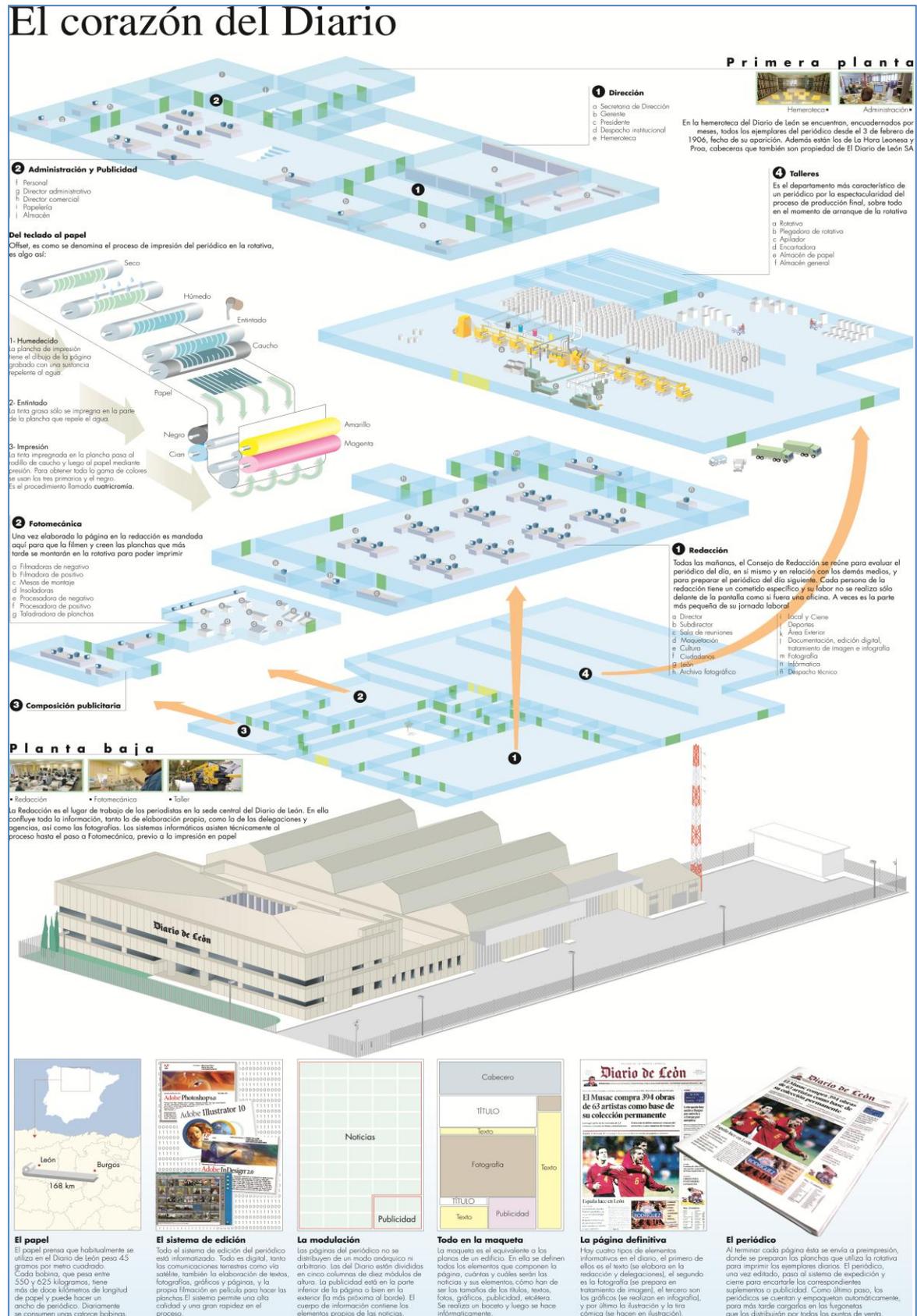
La planta de impresión cuenta con las siguientes secciones:

- a. Rotativa
- b. Plegadora de rotativa
- c. Apilador
- d. Encartadora
- e. Almacén de papel
- f. Almacén general

Offset es como se denomina el proceso de impresión del periódico en la rotativa y puede resumirse en los siguientes procesos:

1. Humedecido: La plancha de impresión tiene el dibujo de la página grabado con una sustancia repelente al agua.
2. Entintado: La tinta grasa sólo se impregna en la parte de la plancha que repele al agua.
3. Impresión: La tinta impregnada en la plancha pasa al rodillo de caucho y luego al papel mediante presión. Para obtener toda la gama de colores se usan los tres primarios y el negro. Es el procedimiento llamado cuatricromía.

Figura 3.2 Esquematización espacial de la ubicación de secciones en un diario



Fuente: Diario de León

### **3.2. EL TRANSPORTE HASTA LOS CENTROS LOGÍSTICOS**

La externalización de las rotativas hacia grandes centros multi-impresión ha supuesto la necesidad de servicios de transporte desde estos centros de impresión hasta los centros logísticos de distribución.

Este transporte suele realizarse en vehículos ligeros o furgonetas, que permiten ir sacando la tirada a medida que se va produciendo y diversificarla desde su origen hacia los distintos destinos marcados por los diferentes centros logísticos que manejan las distribuidoras. Otra ventaja de los vehículos ligeros frente a los vehículos pesados o camiones es la posibilidad de acceder al interior de las rotativas y hacer uso de las cintas mecánicas de carga, con lo que los paquetes de periódicos se depositan en los vehículos directamente desde su salida de la cadena de cierre, sin necesidad de paletizar previamente la mercancía.

A pesar de las ventajas mostradas por los vehículos ligeros, también se usan los vehículos pesados para este transporte, ya que estos permiten transportar un mayor volumen de carga reduciendo el número de vehículos y con ello el coste del transporte. Por el contrario, la mercancía requiere un paletizado previo, lo cual supone un manipulado añadido en la carga, con la consiguiente pérdida de tiempo. Sin embargo, también puede suponer una ventaja a la hora de realizar la descargarla, cuando se requiere rapidez en la misma, que permita al vehículo continuar trayecto hacia otros destinos, pues la descarga se realiza a palets completos que, evidentemente, es más rápido que por paquetes sueltos.

En el caso del Diario de León, que hemos tomado como ejemplo en el desarrollo de la estructura de distribución mostrada en la Figura 3.3, su centro de impresión se ubica en Benavente, el transporte se realiza con dos rutas nodrizas, una primera a través de un vehículo ligero con destino al centro logístico de Boreal Ponferrada y que abastece la comarca del Bierzo y Laciana y una segunda ruta nodriza con destino al centro logístico de León, a través de un vehículo pesado.

### **3.3 LA DISTRIBUCIÓN A LOS PUNTOS DE VENTA**

#### **3.3.1 La Paquetería**

La distribución de los puntos de venta se puede realizar con paquetería cerrada, lo que significa que los servicios de cada punto de venta o destino son elaborados por la cadena de cierre, con lo que cada servicio lleva el número de ejemplares establecido, flejado y etiquetado con sus albaranes correspondientes. Las ventajas de este sistema son la rapidez a la hora de efectuar la entrega y la exactitud y disminución de errores de contado, así como la seguridad que ofrece el depósito de paquetes cerrados frente a las posibles sustracciones de ejemplares, teniendo en cuenta que el reparto se suele realizar a punto cerrado. En cuanto a los inconvenientes, la necesidad de contar con una cadena de cierre para la elaboración de los paquetes y los retrasos que dicho manipulado ocasionan en la salida de los ejemplares. Por otro lado, el hecho de personalizar los paquetes puede suponer un inconveniente por el riesgo de confusión y el retraso que supone su localización cuando existen trasbordos en la mercancía o si la distribución es compartida con más cabeceras.

La otra forma de distribuir se denomina brake, porque en ella los paquetes son estándar y es el rutero quien realiza la labor de contar la cantidad de cada publicación marcada en el albarán del cliente.

#### **3.3.2 Las Rutas**

El transporte desde los centros logísticos hasta los puntos de venta se realiza a través de vehículos ligeros.

En cuanto a la realización de las rutas, estas pueden tener, bien una estructura radial o bien circulares.

##### *3.3.2.1 Estructura de distribución circular*

En el caso de las rutas circulares, permiten abarcar una mayor distancia en el reparto, pues todo su recorrido es útil en cuando a la labor de entrega o de reparto. Por contra no permiten realizar tareas de gestión sobre los puntos de venta, ya que los vespertinos horarios de reparto en muy pocos casos coinciden con los horarios de apertura de los puntos de venta.

En el caso de Diario de León, la distribución provincial se realiza como se ve en la Figura 3.3 a través de tres rutas circulares, una para cubrir el Bierzo y todo el oeste de la provincia, una segunda ruta hasta Villamanín que cubre todo el norte de la provincia y una tercera ruta hasta Valderas que cubre el sur de la provincia.

**Figura 3.3 Estructura de distribución de Diario de León en rutas circulares.**



**Fuente:** Diario de León

Con estas tres rutas se da cobertura a las principales localidades de la provincia. El resto de localidades que no pueden ser atendidas por distancia y horario con las rutas primarias, se atienden a través de los operadores logísticos propios de cada provincia, en el caso de León, a través de la distribuidora de publicaciones Boreal.

### *3.3.2.2 Estructura de distribución radial*

Las rutas radiales suponen un recorrido lineal por los puntos de venta hasta un destino final y el retorno por el mismo camino, lo que permite realizar tareas de cobro o recogida de devoluciones a su paso por los kioscos en la ruta de retorno, como en el caso de La Voz de Galicia, cuya estructura podemos ver en la Figura 3.2

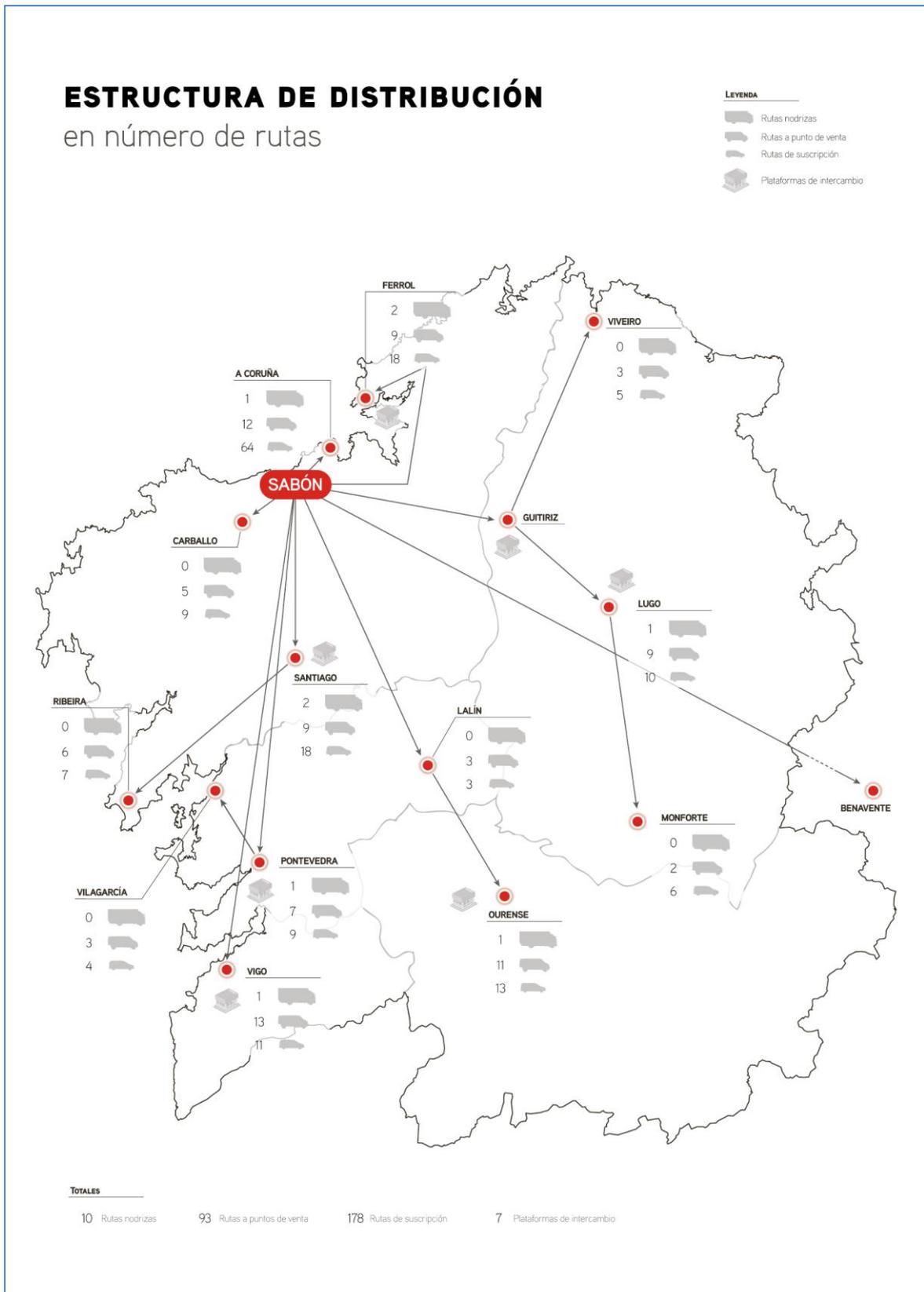
Un ejemplo de estas rutas lo representa la estructura de distribución de La Voz de Galicia, que a través de su empresa Disgasa, distribuye su cabecera por toda la orografía gallega. Mediante 10 rutas nodrizas que parten de su planta de impresión en Sabón con destino a sus centros logísticos de las cuatro provincias. Desde estos centros logísticos parten a su vez 93 rutas hacia los puntos de venta.

Alguna de las tareas o servicios añadidos a la función de reparto que este tipo de estructura permite realizar al rotativo gallego son la función de retirada de la devolución de invendidos, el cobro y la recogida de pedidos.

La Loz de Galicia, con su servicio de distribución en exclusiva, ha sabido rentabilizar un área de negocio dentro de la producción de prensa que la gran mayoría de los editores han preferido externalizar.

La Voz de Galicia ha tenido en cuenta la calidad y la independencia por encima de los costes para mantener una función que, a día de hoy, ya no sólo es deficitaria, sino que le genera beneficios en lo que se ha convertido en una nueva línea de negocio, ofreciendo su servicio de distribución a otras cabeceras nacionales que acogen con buen grado la existencia de otras alternativas de distribución que cierran el camino de la globalización y el monopolio al que se ha llegado en la mayoría de los mercados.

**Figura 3.4 Estructura de distribución de LVG en rutas radiales**



**Fuente:** LVG

### **3.4 LA DISTRIBUCIÓN INDIVIDUAL DE SUSCRIPCIONES**

El reparto de suscripciones se realiza a través tres medios, repartos en mano por repartidor, repartos postales por correo y reparto a través de kioscos o puntos de venta.

#### **3.4.1 Reparto en mano**

Este tipo de reparto se realiza a través de repartidores autónomos que sirven los ejemplares directamente al domicilio de los suscriptores. Es el reparto habitual en las zonas urbanas y suele realizarse en ciclomotores que permiten un acceso ágil y rápido.

Una de las ventajas de este reparto es que los ejemplares no necesitan ningún manipulado previo, al no ir etiquetados, precisamente para no dificultar la localización de los ejemplares en la entrega, ya que las rutas muchas veces deben cambiar su itinerario o recorrido y la localización de ejemplares personalizados dificultaría y retrasaría en exceso el reparto.

La entrega se realiza a través de listado y se deposita en los buzones de los domicilios. Para su acceso se dispone de las llaves de los portales.

#### **3.4.2 Reparto postal**

La distribución postal de prensa ha representado un papel importante dentro del reparto de suscripciones de las cabeceras de prensa diaria. De hecho, su tratamiento se ha considerado siempre como un servicio urgente y de máxima necesidad, por lo que su coste ha estado siempre bonificado al entender como un servicio necesario el acercar la prensa diaria y con ella la actualidad de la información y las noticias a todos los puntos de la orografía nacional por muy apartados que se encuentren de las zonas urbanas.

El reparto postal exige un manipulado previo que consiste en el etiquetado individual de los ejemplares y la clasificación de los paquetes en base a las conducciones postales. Aparte los depósitos deben realizarse en las oficinas postales dentro de los horarios establecidos ya que de lo contrario los servicios perderían la fecha de reparto

Estas exigencias resultan en algunos casos imposibles de cumplir para las cabeceras cuyos centros de impresión están alejados de las localidades de distribución o en los casos en los que, hay problemas para cumplir los horarios

Todos estos inconvenientes unidos al recorte de servicios postales impuesto en los últimos años, con la retirada del servicio de los sábados y festivos y el encarecimiento de la facturación al considerar los servicios de prensa como deficitarios dentro de los servicios prestados, ha llevado a la reducción de estos servicios en aras de nuevas formas de distribución. Así los repartos han sido en muchas localidades absorbidos tanto por las rutas de reparto de kioscos como por los propios kioscos.

### **3.4.3 Reparto en kiosco**

Las ventajas económicas de las suscripciones frente a la compra al número, así como la reducción de envíos postales motivada por el encarecimiento y disminución de los servicios postales, ha hecho aumentar los repartos de suscripciones a través de los puntos de venta. Incluso han nacido nuevas fórmulas de entrega como los talonarios de bonos o las tarjetas de suscriptor.

Los bonos de suscripción: El suscriptor recibe un talonario de bonos para canjear por el ejemplar de su suscripción en cualquier punto de venta. El suscriptor, disfruta de todas las ventajas de ser suscriptor y aunque debe desplazarse al kiosco a retirar su suscripción, también le permite variar de punto de venta, lo que es una gran ventaja en caso de movilidad incluso fuera de su localidad. El punto de venta recibe la remuneración del bono en su fra. Como si se tratara de una venta más al número.

Las tarjetas de suscriptor: La última innovación en este campo viene marcada por las tarjetas de suscriptor, que permiten la misma mecánica que los talonarios de bonos sin el inconveniente de tener que manipular y canjear los bonos por parte del suscriptor con el kiosco y este último con el distribuidor. Si no que el suscriptor obtiene una tarjeta previamente cargada con los ejemplares suscritos que se descargan en el momento de la compra en kiosco. Este sistema tiene todas las ventajas del servicio de bonos. El único inconveniente es que sólo puede utilizarse en aquellos puntos de venta con implantación de los lectores de tarjetas.

## **4. LOS PUNTOS DE VENTA**

### **4.1. CARACTERÍSTICAS DEL KIOSCO**

Los quioscos de distribución de prensa y revistas llevan formando parte del paisaje urbano más de un siglo. Su papel dentro de nuestra sociedad a menudo excede los límites de la actividad comercial que realizan, constituyéndose en un punto de referencia para los barrios en los que se integran.

Las principales características de su gestión de venta de prensa las constituyen:

- Mercancía en depósito.
- Aval bancario o fianza para garantizar el crédito de la mercancía en depósito.
- Comisión venta variable sobre el PVP de los ejemplares vendidos, que oscila entre el 20% para los diarios de lunes a sábado, hasta el 25 % para los ejemplares de los domingos, por el hecho de ir acompañados de suplementos gratuitos no encartados. Y comisión del 25% para las promociones.

### **4.2. EVOLUCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTOS DE VENTA**

Según los últimos datos publicados por FANDE (Federación de Asociaciones Nacionales de Distribuidores de Ediciones), en España existen un total de 24.785 puntos de venta de publicaciones periódicas.

En los últimos años, el número de puntos de venta ha ido disminuyendo, así en el año 2010 se perdieron 450 puntos de venta frente al año anterior, en el año 2011 se perdieron 216 puntos de venta y en el año 2012 se perdieron 638 puntos de venta. En estos cuatro años se han perdido un total de 1.304 puntos de venta, lo que significa una caída del 5%.

La disminución de puntos de venta ha afectado al 68% de las provincias, viéndose afectadas 34 provincias, que han perdido un total de 1.954 puntos de venta en el periodo 2009-2012. Estas 34 provincias representan el 72,7% de los puntos de venta.

Las provincias con mayor pérdida de puntos de venta son Barcelona, Madrid, Las Palmas, Vizcaya y Sevilla.

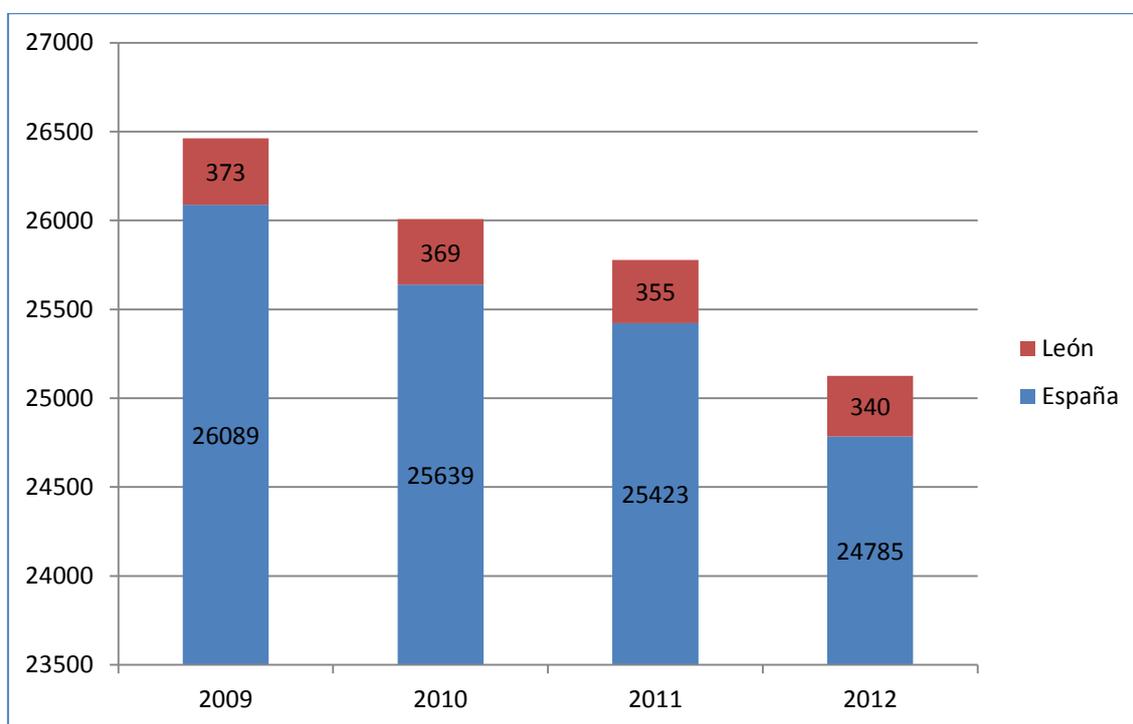
La caída de puntos de venta en la provincia de León durante el periodo 2009-2012, ha superado la media nacional, llegando al 9%, con una pérdida de 33 puntos de venta.

Sólo cuatro provincias destacan por el aumento de puntos de venta, Valencia, Valladolid, Cantabria y Gerona. En su conjunto han aumentado 345 puntos de venta, que representa un aumento del 14%. Valladolid, que es la provincia que más ha aumentado, ha ganado 76 puntos de venta, un 23%.

**Tabla 4.1 Evolución y distribución por provincias del número de puntos de venta**

Provincias	2009	2010	2011	2012
Alava	292	290	296	282
Albacete	285	279	279	251
Alicante	901	858	839	827
Almería	335	324	339	295
Asturias	742	730	706	791
Ávila	167	167	168	165
Badajoz	525	487	474	472
Baleares	950	951	932	957
Barcelona	2.128	2.338	1.929	1.851
Burgos	257	314	318	301
Cáceres	358	334	311	323
Cádiz	705	600	684	692
Cantabria	530	555	619	596
Castellón	260	245	243	294
Ciudad Real	266	265	325	248
Córdoba	437	421	426	397
Cuenca	119	132	145	129
Gerona	520	544	581	579
Granada	445	429	381	397
Guadalajara	112	126	136	129
Guipúzcoa	579	531	578	559
Huelva	243	229	230	212
Huesca	168	181	165	165
Jaén	293	290	292	273
La Coruña	912	926	883	853
La Rioja	246	245	254	240
Las Palmas	1.389	1.359	1.357	1.204
<b>León</b>	<b>373</b>	<b>369</b>	<b>355</b>	<b>340</b>
Lérida	315	302	361	332
Lugo	251	254	239	223
Madrid	2.127	2.032	1.979	1.864
Málaga	810	760	833	807
Murcia	642	626	614	652
Navarra	538	519	493	476
Orense	281	263	246	232
Palencia	106	100	121	107
Pontevedra	612	588	557	526
Salamanca	220	202	209	192
SC Tenerife	850	830	785	790
Sevilla	857	820	772	746
Segovia			121	113
Soria	63	63	67	64
Tarragona	506	513	491	476
Teruel	80	82	85	82
Toledo	378	367	353	347
Valencia	1.085	1.055	1.018	1.229
Valladolid	335	324	324	411
Vizcaya	677	623	696	543
Zamora	222	212	230	157
Zaragoza	597	585	584	594
<b>Total puntos de venta</b>	<b>26.089</b>	<b>25.639</b>	<b>25.423</b>	<b>24.785</b>

**Fuente:** FANDE y Aede

**Gráfico 4.1 Evolución del número de puntos de venta**

**Fuente:** FANDE y Aede

La situación de caída de puntos de venta se puede considerar especialmente crítica por las zonas donde se producen las principales pérdidas. Las cinco provincias donde se produce la mayor pérdida representan el 22% de los puntos de venta y el 34% de la venta al número. Es decir, se pierden más puntos de venta donde más ejemplares se venden.

Por el contrario las cuatro provincias donde se producen los mayores aumentos de puntos de venta, representan tan sólo el 11% de los puntos de venta y el 10% de la difusión. Es decir el aumento de puntos de venta se produce donde menos se vende.

El perder más puntos de venta donde más ejemplares se venden trae como consecuencia que la venta de media diaria por punto de venta descende. Así en el año 2009 la venta media diaria por punto de venta era de 99 ejemplares, en el año 2012 ha sido de 78 ejemplares, actualmente en cada punto de venta se venden un 21% menos de ejemplares que hace cuatro años.

**Tabla 4.2 Evolución de la difusión media por punto de venta. Variaciones anuales**

<b>Concepto</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Difusión media por punto de venta</b>	<b>99</b>	<b>95</b>	<b>88</b>	<b>78</b>
Variación difusión media s/año anterior		-4	-6	-10
Variación s/año anterior %		-4,37%	-6,73%	-11,80%
<b>Nº Puntos de venta por cada 1.000 habitantes</b>	<b>0,557</b>	<b>0,543</b>	<b>0,543</b>	<b>0,531</b>
Variación difusión media s/año anterior		-0,013	0	-0,012
Variación s/año anterior %		-2,4	-0,05	-2,28

**Fuente:** FANDE y Aede

### 4.3. TIPOLOGÍA DE LOS PUNTOS DE VENTA

Según los datos de FANDE, podemos agrupar los puntos de venta en nueve categorías diferentes. En la Tabla 4.3 podemos ver el peso específico de cada categoría para los 24.785 puntos de venta contabilizados en el año 2012, los datos relativos a número y porcentaje de puntos de venta, así como la relación numérica y ponderada de cada agrupación.

**Tabla 4.3 Tipología de puntos de venta**

<b>Tipologías</b>	<b>NºPuntos de venta</b>	<b>% Puntos de venta</b>	<b>% Facturación</b>	<b>Indice %Fact/%P.venta</b>
Quioscos/Local de prensa	7.842	31,64	42,90	136
Papelería/Librería	5.576	22,50	22,20	99
Gasolinera/Estac.Servicio	3.005	12,12	5,80	48
Local de proximidad	5.444	21,96	17,60	80
Superficie comercial	1.371	5,53	5,90	107
Establecimiento Turístico	323	1,30	1,20	92
Edificio de uso Público	181	0,73	0,90	123
Estación Viajeros	212	0,86	1,10	123
Otros	831	3,36	2,40	71
<b>Total</b>	<b>24.785</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

**Fuente:** FANDE 2012

Quioscos y locales de prensa es la tipología de punto de venta mayor, no sólo por el número de establecimientos sino también por la facturación que representa, que alcanza casi el 43% de la facturación total. Por ello su índice es de 136.

Existen otras tipologías de punto de venta que, siendo pequeñas en número, son importantes en facturación, porque su peso en facturación es mayor que la propia distribución numérica. Estas tipologías son las estaciones de viajeros, los edificios de uso público y las superficies comerciales, en la que el índice es superior a 100.

Las gasolineras y estaciones de servicio, aun representando el 12,12% del total de puntos de venta significan tan sólo el 5,8% de la facturación, por ello su índice es sensiblemente inferior a 100, en concreto índice 48.

#### **4.4. ASOCIACIONISMO**

Las asociaciones de vendedores de prensa comenzaron a surgir a finales de la década de los setenta con una concepción gremial como órgano de defensa de intereses comunes frente a ayuntamientos y editores, habiendo llegado a plantear en ocasiones serios enfrentamientos y problemas de diferente índole.

El León están representados por la Asociación de Vendedores de Prensa de León, Prenseón, constituida el 1 de enero de 1998 dentro del epígrafe de actividad CNAE (9499) "Otras actividades asociativas n.c.o.p."

Forma Jurídica

ASOCIACION Y NO DEFINIDAS

Actividad (CNAE 93)

9100 ACTIVIDADES ASOCIATIVAS

Actividad (CNAE 2009)

9499 Otras actividades asociativas n.c.o.p.

Dirección CALLE PABLO DIEZ, 14

Localidad y Provincia LEON (LEON)

Código Postal 24009

## **4.5. MODERNIZACIÓN**

### **4.5.1. Precedentes. Programa PIK desarrollado por Digemesa Sistemas Informáticos**

Programa integral de gestión de kioscos que permitía a los vendedores agilizar y facilitar la labor contable, de gestión, de devoluciones y de información, mejorando la relación con los distribuidores, proveedores y editores. Este programa, así como la sociedad que lo desarrolló, fue creado por un kiosquero y a su vez portavoz de la Asociación de Vendedores Profesionales de Prensa de Madrid. Con el mismo se pretendía ofrecer un sistema integral y abierto a todo tipo de modificaciones que buscaba la mejora de la gestión de todos y cada uno de los trabajos que se realizan en el punto de venta. Entre ellos se encuentran: el control de las entradas y salidas de prensa con su facturación correspondientes; la labor realizada para las distribuidoras, con el ajuste y cuadro necesario; el recuento de existencias en el punto de venta; las reservas y pedidos de los clientes; las reclamaciones de devoluciones, facturaciones y de cualquier naturaleza; los aspectos fiscales y de contabilidad, y la información interna del usuario en relación con los distintos productos.

La empresa no se para ahí, sino que ofrece formación al usuario y ha entrado en un proceso para integrar el proceso en una red que permita la comunicación entre puntos de venta y distribuidoras en tiempo real. Por si fuera poco, el PIK da noticias al usuario de la existencia de otros productos en el mercado; controla la correcta entrada de la mercancía, tanto en el precio como en el número de unidades, y el conocimiento interno de los resultados de la gestión empresarial.

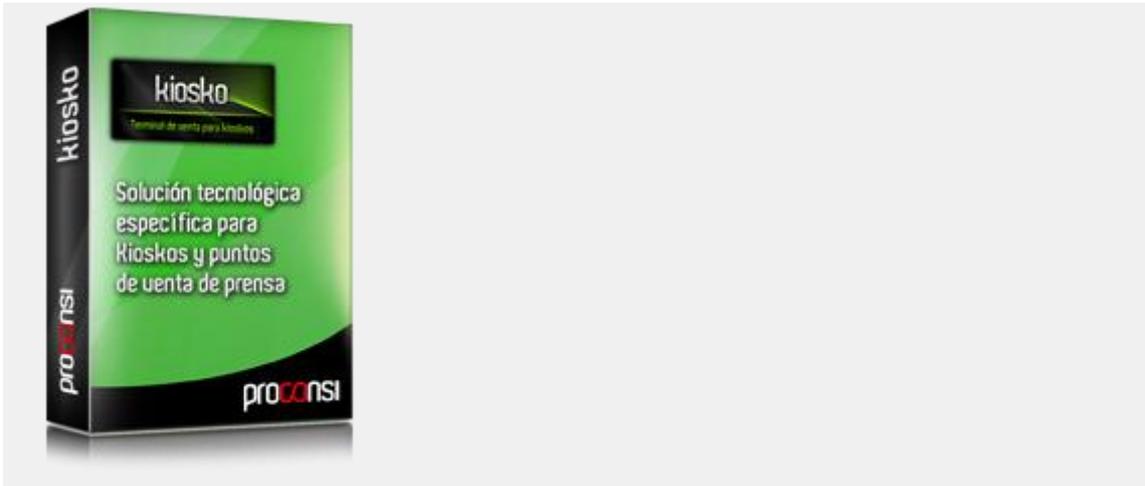
El proyecto resultó lo suficientemente interesante como para que la entidad bancaria, Caja Madrid se apresurase a ofrecer líneas de financiación ventajosa.

Cierto que todo ese proceso de modernización está lleno de problemas y que los ayuntamientos suelen ser un elemento paralizador de cualquier evolución, pero también es cierto que la capacidad de presión de los vendedores de prensa podría utilizarse en otro sentido que no sea sólo en defensa de sus intereses más corporativos.

#### 4.5.2. Adaptación de terminales TPV. Programa KIOSKO de Proconsi

Solución tecnológica específica para la Gestión de kioscos y puntos de venta y distribución de prensa.

**Figura 4.1 Programa Kiosko desarrollado por Proconsi**



**Fuente:** [www.proconsi.com](http://www.proconsi.com)

##### 4.5.2.1. Descripción del producto:

Se trata de una aplicación que permite al usuario mejorar su proceso de ventas y controlar de manera eficaz todas las funciones de su negocio, permitiendo múltiples aplicaciones desde una única pantalla: control de ventas, stock, promociones, devoluciones, reservas, contabilidad, etc.

La aplicación ofrece una base de datos unificada y actualizada de periódicos y revistas que permite vender, automatizar e integrar el proceso de recepción de albaranes y envío de devoluciones con la distribuidora, así como la venta de otros artículos: libros, golosinas, pan, tabaco, etc.

##### 4.5.2.2. Mejoras que ofrece:

- **Ahorro:** optimización de los pedidos y devoluciones reduciendo los errores en la venta.
- **Accesibilidad:** a través de una interface rápida e intuitiva.
- **Control:** permite gestionar de forma eficaz productos y atípicos.

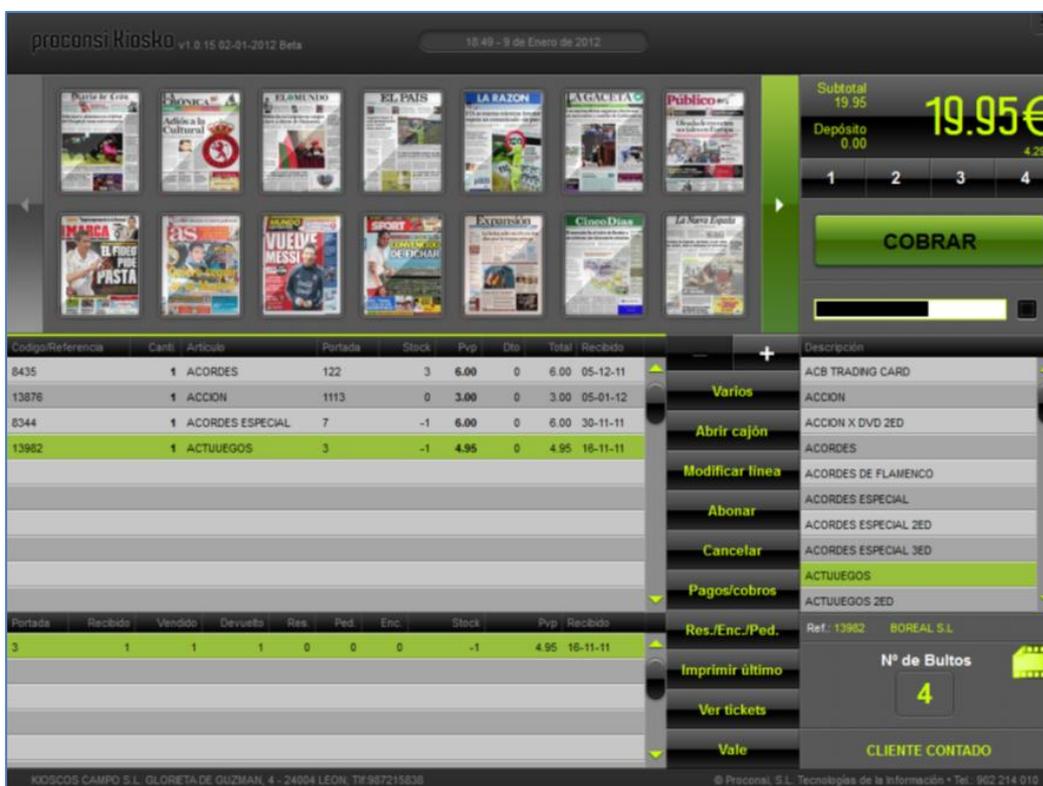
- **Eficacia:** reducción de los tiempos en los procesos administrativos y aumento de las ventas evitando roturas de stock.
- **Cercanía:** permite ofrecer a los clientes una mejor gestión de sus reservas, encargos y pedidos.
- **Integración:** con los principales distribuidores nacionales.

#### 4.5.2.3 Características y modalidades:

A) **Kiosko TPV:** El TPV cuenta con un interface táctil desarrollado para facilitar la venta de productos.

- Campo de **búsqueda descriptiva** de artículos.
- Información de **atípicos** asociados a cada publicación por fecha y día.
- **Usabilidad:** botones de acceso rápido.
- Información visual continua de la publicación seleccionada (stock, ventas, portada, fecha, recibidos, reservas, encargos, pedidos, etc.).

**Figura 4.2** Captura de pantalla del programa Kiosko de Proconsi



Fuente: [www.proconsi.com](http://www.proconsi.com)

## **B) Kiosko Gestión:**

Consta de un menú principal con un calendario, zona de mensajes y accesos a funcionalidades del programa.

- **Listado de ventas diarias:** permite ver los listados con gráficos, en texto, por pantalla, imprimir o exportar a otros formatos.
- **Gestión y estado de albaranes:** se pueden añadir, consultar o borrar albaranes. Dentro de cada albarán, se detallan los productos que los componen (unidades, precio, portada, descripción, descuento, IVA, etc)
- **Listado de devoluciones y su estado:** Además de permitir consultar, abonar, borrar e imprimir, también puede realizar acciones a nivel de línea, documento y paquete de devolución.
- **Gestión de reservas/encargos/pedidos:** Se pueden registrar y gestionar las reservas de artículos durante un largo periodo de tiempo; los encargos esporádicos de productos; o realizar pedidos al editor o distribuidor de productos que ya no hay en el kiosko.
- **Control del histórico de movimientos de cada artículo:** Permite buscar los artículos por descripción, género y código de barras.
- **Gestión de facturas a clientes y proveedores:** Permite buscar y filtrar por cliente/proveedor, por fecha y por estado de la factura (pendientes, cobradas y todas).
- **Comunicaciones con Proconsi** (descarga de portadas y de artículos) o con los distribuidores (descarga de albaranes y envío de devoluciones).
- **Control de incidencias** en la recepción de mercancías.
- **Contabilidad:** enlace con el software de contabilidad Alfaster.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> [http://www.proconsi.com/index.php/ProconsiKioskos\\_1](http://www.proconsi.com/index.php/ProconsiKioskos_1) [More Sharing Services](#)

**Figura 4.3** Captura de pantalla “Albarán REPARTO” del programa Kiosko de Proconsi

The screenshot shows the 'Albarán REPARTO' interface with the following data:

Documento: AE1-2238 | Factura: - | Fecha factura: -- | Proveedor: 4000000000 | SGEL SOCIEDAD GENERAL ESPAÑOLA DE LIBRERÍA S.A. | Nº de Albarán: REP-1483429 | Fecha: 28-12-2011

L	Código de Barras	Refer.	Canti.	Real	Portada	Artículo	Margen	Iva	Re	Pvp	Neto	Importe	F.plazo	Incid.	Rep.	Peso
2	841304274800700018	74800	29	18	18	LOVE	20.00	4	0.00	1.80	1.3846	40.1534	01-02-12		0	8.526
3	841304201810003150	1810	19	3150	3150	DIEZ MINUTOS	20.00	4	0.00	1.80	1.3846	26.3074	01-02-12		0	4.237
4	841423700005401321	350	12	1321	1321	MIA	20.00	4	0.00	1.20	0.9231	11.0772	01-02-12		0	1.452
5	842409466252400274	44015	8	274	274	IN TOUCH	20.00	4	0.00	1.50	1.1538	9.2304	01-02-12		0	1.160
6	841304214903301033	14903	11	1033	1033	SUPERTELE	20.00	4	0.00	1.50	1.1538	12.6918	01-02-12		0	1.936
7	841409010602301805	602	14	1805	1805	EL JUEVES	20.00	4	0.00	2.50	1.9231	26.9234	01-02-12		0	1.834
8		43213	6	1365	1365	GIGANTES DEL BASKET	20.00	4	0.00	4.95	3.8077	22.8462	01-02-12		1	0.978
9		32604	3	1805	1805	EL JUEVES PACK	20.00	4	0.00	2.50	1.9231	5.7693	01-02-12		0	0.846
9		32604	3				20.00	18	0.00	3.45	2.3390	7.0170	01-02-12		0	0.000
10	842801900022403119	62336	2	3119	3119	LECTURAS+MAQUILLAJE	20.00	4	0.00	1.80	1.3846	2.7692	01-02-12		0	0.488
842801900001903119   62330   17   17   3119   20.00   4.00   0.00   1.80   1.3846   23.5382   01-02-2012   48.349																

**LECTURAS** | Revisada | Barras | Descargar | Escanear | Consultar

Acciones de línea: Prensa | Añadir L. | Modificar L. | Borrar L. | Localizar

Reservas/Encargos/Pedidos: Ver reservas | Incidencias: Crear I. | Insertar | Imp. Inciden.

Portada	Recibido	Vendido	Devuelto	Res.	Ped.	Enc.	Stock	Pvp	Recibido	Totales	Aplazado
3119	17	3	0	0	0	0	14	1.80	28-12-11	Base Imp.	
3118	17	17	0	0	0	0	0	1.80	21-12-11	273.6289	4.0
3117	18	7	11	0	0	0	0	1.95	14-12-11	0.0000	8.0
3116	21	8	12	0	0	0	1	1.80	07-12-11	30.4882	18.0
3115	23	11	11	0	0	0	1	1.80	30-11-11	10.9452	0.5
										0.0000	0.0000
										5.4879	4.0
										0.0000	0.0000
										1.0	0.0000
										4.0	0.0000
										NETO	304.1171
										I.V.A.	16.4331
										TOTAL	320.5502

Modificar | Imprimir | Importar | Orden Prensa

Fuente: [www.proconsi.com](http://www.proconsi.com)

## 5. LA GESTIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN

### 5.1. GESTIÓN

#### GESTIÓN DE ENTREGAS

Registro Manual

#### DISTRIBUCIÓN/ENVÍOS

Gestión de envíos reales y simulaciones

Gestión de logística y documentación

#### REGISTRO DE INCIDENCIAS

Carga manual desde el editor

## **5.2. FACTURACIÓN**

### **5.2.1. Criterios de tarifación genéricos**

KIOSCOS: comisión variable sobre el pvp del producto:

- 20% pvp periódico
- 25% pvp promociones

Excepciones: la incorporación de nuevos productos editoriales a la oferta del diario, como son las revistas y suplementos de fin de semana que deben distribuirse fuera del periódico y sin sobreprecio implican el aumento de esta comisión en un 5% adicional.

También la llegada de un nuevo tipo de promociones al canal prensa, caracterizadas por un pvp superior al habitual, ha hecho que se revisen los costes variables de comisiones creándose un escalado de reducción de comisiones que empieza a reducirse a partir de un pvp de 9,95% y continua su reducción en base a tramos de aumento de pvp.

SUSCRIPCIONES: Se establecen Tarifas con descuentos sobre el precio de portada, que van aumentando en función de la periodicidad, dado que su facturación y cobro se realiza por anticipado.

- Tarifa Anual
- Tarifa Semestral
- Tarifa Trimestral
- Tarifa Mensual
- Tarifas específicas por días de la semana

### **5.2.2. Gestión de acuerdos con clientes y proveedores**

Al margen de las condiciones genéricas que se establecen para la mayoría de los clientes, ya sean kioscos o suscriptores, existen acuerdos específicos con clientes, principalmente de venta en bloque o suscripciones colectivas, que viene marcados por otros condicionantes:

Razones sociales, como las suscripciones colectivas que se hacen llegar a colectivos de la educación como los colegios y universidades

Factores económicos, por tratarse de clientes multicanal que contratan servicios en otras áreas del negocio, como pueden ser la publicidad.

### **5.3. ANALISIS DE INFORMACIÓN**

#### **5.3.1. Análisis de información diaria**

Estudio de las ventas diarias así como sus porcentajes de devolución y de agotados para analizar la evolución de las mismas y evaluar la incidencia de la información y las acciones promocionales.

Este análisis permitirá asignar los servicios de los kioscos, por un lado en base a unos objetivos previos de devolución y agotados y por otro, en base a unos objetivos de crecimientos en caso de información atípica o lanzamiento de promociones.

#### **5.3.2. Análisis estadísticos y configurables**

Estudio mensual de las ventas promedio diarias para facilitar las declaraciones mensuales de Ojd en base a los criterios establecidos por esta oficina. Este cierre de información debe hacerse antes del día 15 del mes siguiente al evaluado y en el mismo se recogerán datos de tirada, suscripciones individuales, suscripciones colectivas, servicio, devolución y venta al número y servicios regulares o suscripciones gratuitas. Los datos facilitados obedecerán a promedio diario de lunes a domingo, promedio diario de lunes a sábado y promedio diario de domingos.

La información facilitada por todos los diarios adscritos a la Ojd, una vez analizada y grabada, se hace pública el día 23 del mes siguiente al evaluado.

Con los datos de venta y difusión de todos los diarios se realizan estudios comparativos por criterios geográficos que nos permiten analizar el posicionamiento de nuestra

cabecera en un determinado mercado y ver la evolución para un periodo determinado, principalmente un periodo anual y su comparativo con el año anterior.<sup>8</sup>

## 5.4. EL MÁRKETING LIGADO A LA DISTRIBUCIÓN

### 5.4.1. Las promociones

La actividad promocional ha sido utilizada tradicionalmente como herramienta estratégica del sector, buscando inicialmente, un reclamo para fomentar la venta de diarios que repercutiera en el crecimiento de su difusión y más recientemente, una nueva fuente de ingresos junto a la venta de ejemplares y la publicidad.

De hecho, como podemos ver en la Tabla 5.1, el número de promociones que llevan aparejadas un aumento del precio de portada del diario ha experimentado un progresivo crecimiento y tras una leve caída en 2011, se ha situado en 2.383 promociones durante 2012, con una variación sobre el año anterior de un 15,1% de incremento.

El número de promociones en el año 2001 fue de 926 (ver Tabla 5.1), experimentando un importante crecimiento hasta el 2012 en el que se alcanzan las 2.637 promociones. La variación con respecto al 2011 es de un 6,9% de incremento. Podemos decir pues que en 2012 el sector de la prensa en papel ofreció en conjunto una fuerte actividad promocional en cuanto al número total de promociones llevadas a cabo, si bien, este mayor número de promociones se concentraron en un menor número de días totales, si lo comparamos con el de años anteriores. El número de días en promoción ha pasado de 261 en 2011 a 210 en 2012, siendo el porcentaje de variación con respecto al año anterior de un 19,5% de descenso, y se sitúa en una proporción de un 57,8% sobre el total de días del año.

Los diarios de **información general** son, en relación a los deportivos y económicos, los que realizan una actividad más intensa en cuanto a promociones se refiere. Como podemos ver en la Tabla 5.2, en 2012 la cifra alcanzó 2.444 promociones, lo que representa un 96% del total de promociones realizadas en todo el sector prensa (general+deportivos+económicos), con un crecimiento del 6,4% sobre las ejecutadas en

---

<sup>8</sup> El negocio de la distribución y suscripciones en el sector de los medios (S2i [www.s2i.es](http://www.s2i.es))

el 2011. El número de promociones con aumento de precio también ha crecido en un 15,3% con respecto a 2011, mientras que los días de promociones han disminuido de forma considerable, pasando de 264 días en 2011 a 209 días en 2012.

La **prensa deportiva** tiene una actividad promocional menor al ser sólo cinco diarios, ya que en 2012 lanzó al mercado un total de 179 promociones.

Por último, la prensa de **información económica** mantiene una actividad promocional mucho más reducida y en 2012 el número de promociones fue de tan sólo 14.

**Tabla 5.1 Evolución de la actividad promocional. Total Prensa**

Conceptos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Nº de promociones</b>	<b>926</b>	<b>1.021</b>	<b>1.170</b>	<b>1.352</b>	<b>1.601</b>	<b>1.575</b>	<b>2.085</b>	<b>2.198</b>	<b>2.522</b>	<b>2.590</b>	<b>2.466</b>	<b>2.637</b>
Variación Nº promociones s/año anterior		95	149	182	249	-26	510	113	324	68	-124	171
Variación s/año anterior %		10,3	14,6	15,6	18,4	-1,6	32,4	5,4	14,7	2,7	-4,8	6,9
<b>Nº de promociones con aumento de precio</b>	<b>469</b>	<b>538</b>	<b>734</b>	<b>919</b>	<b>1.075</b>	<b>1.121</b>	<b>1.480</b>	<b>1.632</b>	<b>2.025</b>	<b>2.160</b>	<b>2.070</b>	<b>2.383</b>
Variación Nº promociones s/año anterior		69	196	185	156	46	359	152	393	135	-90	313
Variación s/año anterior %		14,7	36,4	25,2	17,0	4,3	32,0	10,3	24,1	6,7	-4,2	15,1
% s/total promociones	50,6	52,7	62,7	68,0	67,1	71,2	71,0	74,2	80,3	83,4	83,9	90,4
<b>Nº de días en promoción</b>	<b>253</b>	<b>269</b>	<b>278</b>	<b>278</b>	<b>279</b>	<b>265</b>	<b>285</b>	<b>275</b>	<b>270</b>	<b>269</b>	<b>261</b>	<b>210</b>
Variación Nº promociones s/año anterior		16	9		1	-14	20	-10	-5	-1	-8	-51
Variación s/año anterior %		6,3	3,3		0,4	-5,0	7,5	-3,5	-1,8	-0,4	-3,0	-19,5
% s/total días año	70,0	74,4	76,7	76,6	76,9	73,0	78,5	75,8	74,4	74,1	71,9	57,8

Fuente: Ojd y Aede

**Tabla 5.2 Evolución de la actividad promocional. Prensa de Información General**

Conceptos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Nº de promociones</b>	<b>832</b>	<b>910</b>	<b>1.058</b>	<b>1.217</b>	<b>1.437</b>	<b>1.413</b>	<b>1.888</b>	<b>2.003</b>	<b>2.321</b>	<b>2.441</b>	<b>2.296</b>	<b>2.444</b>
Variación Nº promociones s/año anterior		78	148	159	220	-24	475	115	318	120	-145	148
Variación s/año anterior %		9,4	16,3	15,0	18,1	-1,7	33,6	6,1	15,9	5,2	-5,9	6,4
<b>Nº de promociones con aumento de precio</b>	<b>405</b>	<b>466</b>	<b>662</b>	<b>832</b>	<b>964</b>	<b>1.004</b>	<b>1.334</b>	<b>1.477</b>	<b>1.884</b>	<b>2.033</b>	<b>1.923</b>	<b>2.217</b>
Variación Nº promociones s/año anterior		61	196	170	132	40	330	143	387	169	-110	294
Variación s/año anterior %		15,1	42,1	25,7	15,9	4,1	32,9	10,7	26,2	9,1	-5,4	15,3
% s/total promociones	48,7	51,2	62,6	68,4	67,1	71,1	70,7	73,7	80,3	83,3	83,8	90,7
<b>Nº de días en promoción</b>	<b>264</b>	<b>277</b>	<b>287</b>	<b>281</b>	<b>282</b>	<b>272</b>	<b>288</b>	<b>277</b>	<b>277</b>	<b>272</b>	<b>264</b>	<b>209</b>
Variación Nº días s/año anterior		13	10	-6	1	-10	16	-11		-5	-8	-55
Variación s/año anterior %		4,9	3,6	-2,1	0,4	-3,5	5,9	-3,8		-1,8	-2,9	-20,8
% s/total días año	73,0	76,6	79,3	77,4	77,7	74,9	79,3	76,3	76,3	74,9	72,7	57,6

Fuente: Ojd y Aede

#### **5.4.2. El precio de los diarios**

Los diarios de información general ofrecen políticas de precios diferentes según los días de la semana, motivado por la entrega de suplementos que acompañan al diario en fin de semana. Así, como se muestra en la Tabla 5.3, en los días laborables el precio medio de estos diarios fue de 1,17 euros por ejemplar, en sábado se alcanzó un precio medio de 1,35 euros; y por último, el domingo el precio fue de 2,02 euros por ejemplar.

En 2012, el precio medio del conjunto de los diarios españoles se incrementó un 2,3% sobre el del año anterior, pasando de 1,28 euros a 1,31 euros por ejemplar.

Los diarios de información general registraron el mismo incremento (2,3%), pasando de 1,29 a 1,32 euros; los deportivos mantienen su precio de 1 euro desde el 2005; y los económicos fueron los que registraron un mayor incremento (11%) al subir de 1,54 a 1,71 euros por ejemplar en el año 2012.

En las Tablas 5.4 y 5.5 se realiza un análisis evolutivo por años, de la dispersión de precios para los diarios de información general en días laborables. Observamos en las mismas como en el año 2002 existía una gran dispersión, con cuatro precios diferentes en los que se agrupaban los 75 diarios existentes. Esa dispersión se va reduciendo hasta llegar en el año 2007 a un único precio para los 92 diarios existente. Y desde entonces se ha vuelto a producir una dispersión paulatina de los precios hasta llegar en el año 2012 a una dispersión de 6 precios diferentes entre los que se reparten las 91 cabeceras existentes.

El precio de suscripción también varía según el segmento de diarios (ver gráfico adjunto a la Tabla 5.6) Así, como podemos ver en la Tabla 5.6 los diarios de información general establecieron un precio medio de 415,1 euros con un incremento de 2,7% respecto al 2011; los deportivos mantuvieron el precio de 306 euros año; y los económicos lo fijaron en 411,99 euros, prácticamente igual al 2011.

**Tabla 5.3 Evolución del precio medio de venta al público**

Conceptos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Total Prensa</b>	<b>1,01</b>	<b>1,03</b>	<b>1,04</b>	<b>1,11</b>	<b>1,14</b>	<b>1,12</b>	<b>1,13</b>	<b>1,20</b>	<b>1,22</b>	<b>1,26</b>	<b>1,28</b>	<b>1,31</b>
Variación PVP s/año anterior		0,02	0,01	0,07	0,03	-0,02	0,01	0,07	0,02	0,04	0,02	0,03
Variación s/año anterior %		2,0	1,0	6,7	2,7	-1,8	0,9	6,2	1,7	3,3	1,6	2,3
<b>Prensa Información General</b>	<b>0,95</b>	<b>1,02</b>	<b>1,04</b>	<b>1,06</b>	<b>1,09</b>	<b>1,11</b>	<b>1,13</b>	<b>1,17</b>	<b>1,20</b>	<b>1,25</b>	<b>1,29</b>	<b>1,32</b>
Variación PVP s/año anterior		0,07	0,02	0,02	0,03	0,02	0,02	0,04	0,03	0,05	0,04	0,03
Variación s/año anterior %		7,4	2,0	1,9	2,8	1,8	1,8	3,5	2,6	4,2	3,2	2,3
<b>Prensa Información General laborables</b>	<b>0,86</b>	<b>0,93</b>	<b>0,95</b>	<b>0,97</b>	<b>0,99</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,04</b>	<b>1,06</b>	<b>1,11</b>	<b>1,14</b>	<b>1,17</b>
Variación PVP s/año anterior		0,07	0,02	0,02	0,02	0,01		0,04	0,02	0,05	0,03	0,03
Variación s/año anterior %		8,1	2,2	2,1	2,1	1,0		4,0	1,9	4,7	2,7	2,6
<b>Prensa Información General sábados</b>	<b>0,90</b>	<b>0,99</b>	<b>1,03</b>	<b>1,04</b>	<b>1,03</b>	<b>1,06</b>	<b>1,18</b>	<b>1,16</b>	<b>1,21</b>	<b>1,24</b>	<b>1,33</b>	<b>1,35</b>
Variación PVP s/año anterior		0,09	0,04	0,01	-0,01	0,03	0,12	-0,02	0,05	0,03	0,09	0,02
Variación s/año anterior %		10,0	4,0	1,0	-1,0	2,9	11,3	-1,7	4,3	2,5	7,3	1,5
<b>Prensa Información General domingos</b>	<b>1,48</b>	<b>1,49</b>	<b>1,52</b>	<b>1,56</b>	<b>1,63</b>	<b>1,69</b>	<b>1,73</b>	<b>1,80</b>	<b>1,88</b>	<b>1,96</b>	<b>2,00</b>	<b>2,02</b>
Variación PVP s/año anterior		0,01	0,03	0,04	0,07	0,06	0,04	0,07	0,08	0,08	0,04	0,02
Variación s/año anterior %		0,7	2,0	2,6	4,5	3,7	2,4	4,0	4,4	4,3	2,0	1,0
<b>Prensa Información Deportiva</b>	<b>0,88</b>	<b>0,88</b>	<b>0,89</b>	<b>0,95</b>	<b>1,00</b>							
Variación PVP s/año anterior			0,01	0,06	0,05							
Variación s/año anterior %			1,1	6,7	5,3							
<b>Prensa Información Económica</b>	<b>1,20</b>	<b>1,20</b>	<b>1,20</b>	<b>1,32</b>	<b>1,34</b>	<b>1,26</b>	<b>1,26</b>	<b>1,42</b>	<b>1,45</b>	<b>1,54</b>	<b>1,54</b>	<b>1,71</b>
Variación PVP s/año anterior				0,12	0,02	-0,08		0,16	0,03	0,09		0,17
Variación s/año anterior %				10,0	1,5	-6,0		12,7	2,1	6,2		11,0

Fuente: Ojd y Aede

**Tabla 5.4 Evolución de la distribución de precios de la prensa de información general en días laborables. N° de diarios y porcentajes de distribución**

Precios	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Más de 1,30 €												1
1,30 €										1	2	19
1,20 €									3	40	49	38
1,10 €								36	53	30	27	22
1,00 €		42	49	55	70	84	93	55	33	21	12	10
0,95 €			1	3	5	1						
0,90 €		19	20	24	8							
0,85 €			6	1	1							
0,80 €		11	4					1				
0,75 €		3										
menos de 0,75 €									1	1	1	1
N° de Diarios		75	80	83	84	85	93	92	90	93	91	91

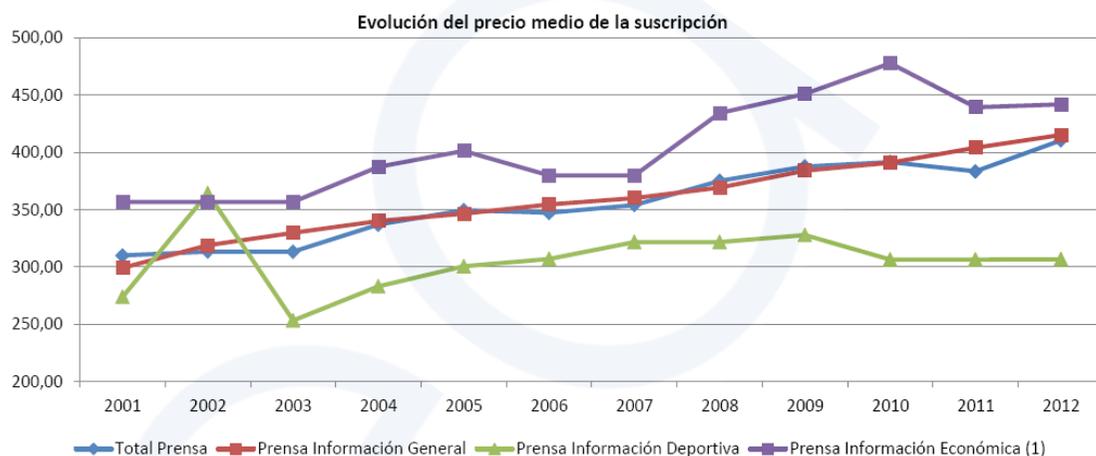
Precios	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Más de 1,30 €												1,1
1,30 €										1,1	2,2	20,9
1,20 €									3,3	43,0	53,8	41,8
1,10 €								39,1	58,9	32,3	29,7	24,2
1,00 €		56,0	61,3	66,3	83,3	98,8	100,0	59,8	36,7	22,6	13,2	11,0
0,95 €			1,3	3,6	6,0	1,2						
0,90 €		25,3	25,0	28,9	9,5							
0,85 €			7,5	1,2	1,2							
0,80 €		14,7	5,0					1,1				
0,75 €		4,0										
menos de 0,75 €									1,1	1,1	1,1	1,1
		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Ojd y Aede

**Tabla 5.5 Evolución del precio medio de la suscripción**

Conceptos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Total Prensa</b>	<b>309,82</b>	<b>313,27</b>	<b>313,17</b>	<b>336,81</b>	<b>349,41</b>	<b>347,12</b>	<b>353,83</b>	<b>375,07</b>	<b>387,61</b>	<b>391,45</b>	<b>383,30</b>	<b>410,43</b>
Variación PVP s/año anterior		3,45	-0,10	23,64	12,60	-2,29	6,71	21,24	12,54	3,84	-8,15	27,13
Variación s/año anterior %		1,1	0,0	7,5	3,7	-0,7	1,9	6,0	3,3	1,0	-2,1	7,1
<b>Prensa Información General</b>	<b>299,03</b>	<b>318,96</b>	<b>329,78</b>	<b>340,04</b>	<b>346,49</b>	<b>354,51</b>	<b>359,95</b>	<b>369,33</b>	<b>384,05</b>	<b>390,83</b>	<b>404,14</b>	<b>415,10</b>
Variación PVP s/año anterior		19,93	10,82	10,26	6,45	8,02	5,44	9,38	14,72	6,78	13,31	10,96
Variación s/año anterior %		6,7	3,4	3,1	1,9	2,3	1,5	2,6	4,0	1,8	3,4	2,7
<b>Prensa Información Deportiva</b>	<b>273,82</b>	<b>364,25</b>	<b>253,11</b>	<b>282,97</b>	<b>300,53</b>	<b>306,94</b>	<b>321,64</b>	<b>321,64</b>	<b>327,77</b>	<b>306,44</b>	<b>306,44</b>	<b>306,52</b>
Variación PVP s/año anterior		90,43	-111,14	29,86	17,56	6,41	14,70		6,13	-21,33		0,08
Variación s/año anterior %		33,0	-30,5	11,8	6,2	2,1	4,8		1,9	-6,5		0,0
<b>Prensa Información Económica (1)</b>	<b>356,61</b>	<b>356,61</b>	<b>356,61</b>	<b>387,41</b>	<b>401,21</b>	<b>379,91</b>	<b>379,81</b>	<b>434,25</b>	<b>451,00</b>	<b>477,67</b>	<b>439,33</b>	<b>441,99</b>
Variación PVP s/año anterior				30,80	13,80	-21,30	-0,10	54,44	16,75	26,67	-38,34	2,66
Variación s/año anterior %				8,6	3,6	-5,3	0,0	14,3	3,9	5,9	-8,0	0,6

(1) A partir del 6 de junio de 2011, El Economista deja de editarse los lunes en soporte papel



Fuente: Ojd y Aede

### 5.4.3. La publicidad

Las inversiones publicitarias realizadas por los periódicos para la comunicación de sus productos, servicios y promociones han sido de 12,3 millones de euros en el año 2012 (ver Tabla 5.7)

Esta cifra viene descendiendo desde que empezó la crisis económica y publicitaria en el año 2008. Así comparando la cifra del 2012 con el 2007 se han invertido 18 millones de euros menos que suponen un descenso del 59%. Y comparado con el año 2011 ha disminuido 2,6 millones de euros, un 17,8% menos.

Este descenso en la inversión publicitaria está relacionado con los resultados de los periódicos, el descenso de ingresos y los costes de adelgazamiento de estructura.

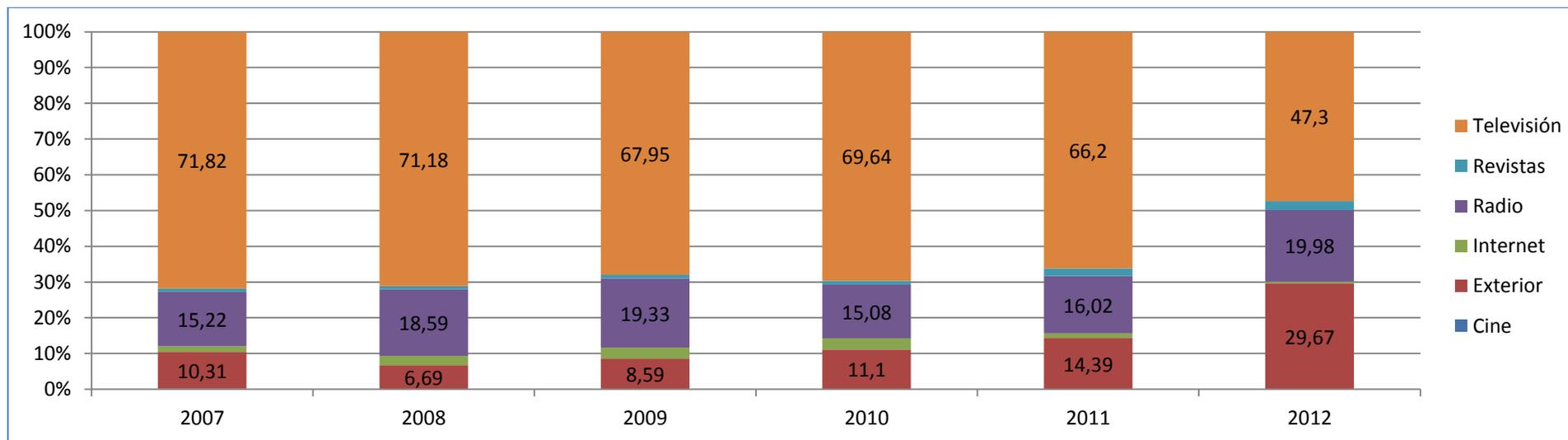
El drástico recorte en comunicación ha provocado un cambio en los medios utilizados en los últimos años. Ha disminuido la inversión en televisión y ha aumentado la participación de la publicidad exterior y la radio. Obligados por la menor disponibilidad de recursos y un menor periodo en la duración de las promociones buscando medios que trabajen la notoriedad y la rapidez de impacto en el corto plazo.(ver Grafico 5.1)

Al frente del ranking de inversión publicitaria se sitúa *El Mundo del Siglo XXI* con 2,7 millones de euros, seguido de *El País* con 2,0 millones. *ABC*, *Marca*, *La Razón* y *El Periódico de Catalunya* invierten entre 1 y 2 millones de euros en publicidad.

Estos seis periódicos representan el 82% de la inversión publicitaria realizada por la prensa.

**Tabla 5.6 y Gráfico 5.1 Evolución de la inversión publicitaria por medios realizada por los diarios.**

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Inversión publicitaria realizada por medios</b>	<b>30.054.753</b>	<b>24.818.616</b>	<b>17.685.987</b>	<b>18.174.600</b>	<b>14.913.642</b>	<b>12.260.556</b>
Inversión publicitaria en Cine	47.988	12.999	4.716	10.299	1.897	532
Inversión publicitaria en Exterior	3.098.000	1.660.250	1.519.559	2.017.601	2.145.756	3.638.174
Inversión publicitaria en Internet	473.067	649.107,4	538.179,3	557.894,8	185.330,1	59.335,6
Inversión publicitaria en Radio	4.574.498	4.612.599	3.418.123	2.741.332	2.388.922	2.449.353
Inversión publicitaria en Revistas	276.456	218.098	187.857	190.654	318.575	313.937
Inversión publicitaria en Televisión	21.584.744	17.665.563	12.017.552	12.656.819	9.873.161	5.799.225



Fuente: Arce Media/Media Hotline

## **6. INNOVACIÓN. NUEVOS CANALES DE VENTA**

La pérdida de ingresos de los periódicos impresos, provocada por las caídas de ventas de ejemplares y de los volúmenes de publicidad, no se está viendo compensada por unos mayores ingresos de las versiones online.

En consecuencia, la industria está buscando un nuevo modelo económico que garantice su supervivencia, así como la distribución de sus contenidos en nuevos soportes (teléfonos móviles, lectores de libros electrónicos y tabletas) para aumentar su audiencia y mejorar sus resultados económicos.

### **6.1. NUEVOS MODELOS ECONÓMICOS DE LA INDUSTRIA DE LOS PERIÓDICOS**

Robert Niles, en su artículo “There is no new revenue model for journalism”<sup>9</sup>, afirma que no existe un nuevo modelo de ingresos para los periódicos y que por ello es necesario encontrar otros modelos de producción más eficientes. Por ello, las empresas deben cambiar sus modelos tradicionales por unas nuevas formas de producción que permitan a la industria subsistir con los ingresos que actualmente tiene. Para este autor únicamente existen tres sistemas que permiten a los editores obtener ingresos: las compras directas de sus productos, la publicidad y las donaciones.

En las compras directas, Niles incluye las suscripciones, la venta de ejemplares y la venta de artículos, y señala que la capacidad de cobro de una publicación está en relación directa con la cantidad, calidad y la exclusividad del contenido que proporciona. Pone como ejemplo de ello comparar los precios que tienen en una librería los periódicos, las revistas y los libros, señalando que están disminuyendo las ventas de periódicos y revistas, lo que indica que son productos caros dentro del mercado de la información. Los periódicos, a pesar de ser el producto más barato de los tres mencionados, presentan el problema de que la mayoría de sus noticias no tienen ningún valor financiero para un elevado número de sus lectores potenciales, y por ello dejan de comprarlos. La información más detallada de las revistas implica que algunos lectores estén dispuestos a comprarlas, aunque en los últimos años ha disminuido el número de

---

<sup>9</sup> Niles, R.(2010). “*There is no new revenue model for journalism*”, publicado el 12 de enero de 2010 en *OJR: The Online Journalism Review*, publicación del Knight Digital Media Center.

personas que las adquieren. Este autor indica que el modelo que deben seguir los periódicos para incrementar su número de lectores es elaborar contenidos de calidad, y la misma estrategia deben seguir las revistas, y pone como ejemplo de éxito en la aplicación de este método a la revista *Cook's Illustrated*.

En relación a la segunda fuente de financiación, es decir la publicidad, Niles comenta que a pesar de la actual crisis de la publicidad, siempre habrá empresas dispuestas a pagar por llegar a las audiencias de los medios. También considera que los editores deben aumentar las relaciones personales con sus anunciantes y patrocinadores, y de esta forma poder recuperar los niveles de relación a largo plazo que usualmente se producían hace unos años entre periódicos y empresas anunciantes.

La ruptura de esta estrecha relación ha implicado que la publicidad se haya transformado de donación a una financiación basada en el retorno de la inversión.

Por otra parte, Internet ha permitido a los editores nuevas formas para obtener dinero por medio de estos tres métodos, pero también ha reducido hasta unos niveles cercanos a cero los costes de la barrera de entrada a las nuevas empresas, por lo que se ha incrementado el número de competidores que quieren llegar a la audiencia. Los editores deben de maximizar sus ingresos con cualquiera de los métodos comentados, y Niles especifica que la mayoría deben de optar por centrarse en formas más eficaces de publicidad y cultivar las relaciones con su comunidad para maximizar las donaciones que reciben bien de forma directa o vía publicidad. Además, considera que el pago por contenido es una opción que no es válida para la mayoría de los periódicos.

Asimismo, Nikki Usher en su artículo “The business model for news is and always has been broken and Rupert Murdoch can't fix it”<sup>10</sup>, estima que el público no pagará por las noticias generalistas y critica las afirmaciones que el empresario de medios Rupert Murdoch realizó en su intervención en *The Federal Trade Commission's hearings on Journalism and the Internet* a principios de diciembre de 2009, donde afirmaba que su nuevo modelo de negocio se basaba en que el lector pagará por noticias online de calidad. También sostuvo que sus clientes tienen la suficiente inteligencia para saber

---

<sup>10</sup> Nikki USHER “The business model for news is and always has been broken and Rupert Murdoch can't fix it”.

que no conseguirán algo por nada. Aunque Usher matiza que este empresario se encuentra en una buena situación para poder cobrar por sus contenidos debido a que sus noticias financieras aportan un servicio a un público especializado que no puede obtener la información en otros sitios de forma gratuita.

Por lo tanto, puede cobrar a sus lectores porque sus medios tienen un contenido especializado que es único.

El planteamiento del pago del consumidor por la lectura de las noticias e informaciones online es también defendido en el informe “Platforms for Monetizing Digital Content” de *Newspaper Association of America* (NAA) <sup>11</sup>. En él se propugnan una serie de medidas con el fin de optimizar desde el punto de vista económico los periódicos online. Entre otras figuran las siguientes:

- necesidad de que lectores se registren en el periódico para poder acceder a las noticias.
- se debe permitir a los buscadores indexar las noticias, pero se defiende el establecimiento de ciertas limitaciones en el libre acceso a los contenidos, con un determinado porcentaje de libre acceso, por ello gratis para el lector y el resto de pago (freemium).
- creación de un modelo de pago por el consumo de los contenidos, tanto mediante un sistema de micropagos para el acceso a determinadas noticias, como por medio del pago de una suscripción que permita el acceso a varios periódicos.

Además, se menciona la necesidad de personalizar los contenidos en función de los gustos de los consumidores. Con todas estas medidas se presupone que el lector aumentará el tiempo y el número de páginas vistas dentro de un determinado periódico lo que permitirá una mayor eficacia de la publicidad.

- defensa de los derechos de autor y control de los enlaces a los contenidos por medio de licencias, con ello se pretende que los buscadores y agregadores paguen a los periódicos por enlazar sus noticias.

---

<sup>11</sup> *Newspaper Association of America* (NAA) “Platforms for Monetizing Digital Content” de septiembre de 2009.

- gestión de la publicidad por el propio periódico. Se propugna también una gestión conjunta de la publicidad entre los distintos periódicos y medios asociados lo que garantizará un incremento de los ingresos publicitarios.

En la actualidad un número muy elevado de editores de los Estados Unidos y Canadá se están planteando la posibilidad de cobrar por el acceso a sus contenidos online, según los resultados del informe “Revenue Initiatives 2009”, realizado por el American Press Institute (API)<sup>12</sup>, concretamente el 58% de los editores entrevistados están considerando esta posibilidad. De ellos, el 18% la implementará en el primer cuatrimestre del 2010, el 10% en el segundo y el 2% en el tercer cuatrimestre. Pero el 49% no tienen todavía decidido cuando comenzar a cobrar por los contenidos (API,2009:12).

El principal objetivo por el que se establece el pago por el contenido online es, para el 77%, obtener nuevos ingresos, y en segundo lugar, para el 71%, preservar la distribución de los periódicos impresos. Aunque no se produce un excesivo grado de consenso entre los editores en relación al tema de si se conseguirá con este modelo de pago una cifra de ingresos significativa, pues sólo el 12% de los editores considera que es muy probable que se logre y el 39% algo probable.

Según la información suministrada por este informe, se puede constatar que existe un cierto grado de desconocimiento de los editores acerca del comportamiento de sus actuales lectores online, ya que el 68% de los editores estiman que a sus actuales usuarios de su web les será difícil o muy difícil reemplazar la información que actualmente les proporcionan, una circunstancia que puede garantizar que paguen por su consumo. Pero, por el contrario, el 52% de estos actuales usuarios afirman que la información que actualmente obtienen de forma gratuita es fácil o muy fácilmente sustituible (API, 2009:25).

También se producen diferentes puntos de vistas en relación a qué medio alternativo utilizarán los actuales lectores para obtener la información que proporciona la web del periódico cuando deje de ser gratuita. Desde el punto de vista de los editores, el 75% de los actuales lectores online recurrirá a la edición impresa del periódico, el 55% a otras webs de medios locales y el 53% a la televisión. En cambio, según los resultados de la encuesta realizada a los actuales usuarios, el 68% accederá a otras webs locales, el 45%

---

<sup>12</sup> Informe “Revenue Initiatives 2009”, realizado por el American Press Institute (API)

a la televisión y el 37% a otras webs nacionales o regionales y únicamente el 12% a la edición impresa del periódico(API, 2009:26). Lógicamente estos distintos resultados, afectan profundamente a los ingresos del nuevo modelo propuesto, por lo que será necesario que se incorporen estos distintos escenarios en su análisis de viabilidad económica.

En este informe de American Press Institute, se resaltan también otros hechos significativos. Uno de ellos es que en algunos periódicos online la cifra de usuarios únicos mensuales es superior a la población local. Resulta también muy relevante el bajo grado de uso de los contenidos disponibles que tienen los lectores de periódicos, pues teniendo en cuenta el número de noticias que lee, el consumidor desperdicia el 75% del precio de la suscripción del periódico impreso, esto es, el porcentaje de noticias que no lee, y el porcentaje se eleva hasta el 90% del precio de la suscripción a la versión online, debido la mayor cantidad de contenidos disponibles en la Red. Por ello se propugna que la industria siga el modelo de micropagos de iTunes vendiendo sólo el porcentaje de contenido del periódico que interesa al lector.

A continuación se incorporan a la exposición la opinión de distintos responsables de medios en España. Para ello, se utilizará la información contenida en la parte titulada “Temas de análisis de actualidad” del *Libro Blanco de la Prensa Diaria en España. Año 2010*. Concretamente, se utilizarán las aportaciones realizadas por distintos responsables de periódicos españoles incluidas en el sub-apartado “El futuro de la prensa escrita en España”.<sup>13</sup>

En primer lugar, Antonio Asensio, presidente del Grupo Zeta, en su artículo “Hacia las multiplataforma informativas” afirma que aunque se suele considerar a la caída de la inversión publicitaria y a Internet como los causantes de la actual situación de crisis de los periódicos, el germen de la actual crisis llevaba años incubando debido a que los periódicos no son suficientemente atractivos y son redundantes con respecto a la información que suministran otros medios.

---

<sup>13</sup> “Temas de análisis de actualidad” del *Libro Blanco de la Prensa Diaria en España. Año 2010*, coordinado por José Ignacio BELL, Ignacio BENITO, Juan Manuel DE TORO y Luis JIMÉNEZ.

Propugna un cambio en los contenidos y en la gestión de las empresas así como la utilización de todos los soportes. También estima la necesidad de invertir en un periodismo de calidad que permita potenciar la marca.

Jesús Ceberio, Director General hasta febrero de 2014 de la unidad de prensa de Grupo Prisa, también defiende un cambio del actual modelo económico en su artículo “La prensa de calidad tiene futuro”. En él señala que es necesario integrar los procesos de producción de varias cabeceras con el objetivo de reducir los costes, proponiendo producir información de calidad que se transmitirá no sólo desde el soporte papel, sino también desde otros nuevos como los ordenadores y los teléfonos móviles con el fin de acercarla al público más joven. Estima que la única forma que tienen los periódicos de sobrevivir en la Red es ofreciendo contenidos altamente diferenciados.

Por su parte, Javier Godó, presidente de Grupo Godó, en su artículo “La prensa de calidad tiene futuro” comenta que la prensa escrita de calidad tiene futuro, aunque en el mercado habrá un menor número de cabeceras, los periódicos tendrán otros criterios informativos y serán más caros. Señala que los periódicos online son complementarios de los impresos y que tienen un importante papel que jugar en los próximos años, aunque es necesario reconsiderar qué contenidos son de acceso gratuito y cuáles están cerrados.

Antonio Fernández-Galiano, consejero delegado de Unidad Editorial, menciona en su artículo “Los retos del tercer milenio” los cambios producidos por Internet según el modo que tienen los ciudadanos de relacionarse con la información, con los medios y entre ellos mismos. Estos cambios han provocado una pérdida de peso, en términos relativos de los periódicos en papel, ganándolo el soporte digital, lo que lleva a los editores a la necesidad de poder acceder a todos los soportes y también a fortalecer su marca. Además, de esta manera el lector podrá acceder fácilmente a la información independientemente del soporte que utilice, ya que a pesar de la multiplicación de la oferta existente el lector con la marca tiene una referencia de la credibilidad de la información. Concluye que lo importante es que se suministre al lector información de calidad, no el soporte en el que se le facilita.

En la importancia de la marca insiste también José Manuel Vargas, consejero delegado de Vocento, desde su artículo “El futuro de los Medios de Prensa escrita”.

Debido a la multiplicidad de soportes que se utilizan actualmente para acceder a la información, el modelo de negocio no se sustenta en unos canales y soportes determinados, sino en la marca que actúa como un valor diferencial que permite al medio conectar con sus audiencias. Afirma que ya no estamos en la etapa en que los periódicos se limitaban a volcar su edición impresa en Internet, con una comunicación con su audiencia de tipo unidireccional, sino que en la actualidad se debe evolucionar hacia una situación en que tanto el medio como su audiencia sean creadores de contenidos. Por ello se debe facilitar a los lectores que interactúen con el medio, opinen, valoren contenidos y participen en la generación de nuevos contenidos online.

Desde el punto de vista de la organización de los medios, debido al entorno multiplataforma en el que se desenvuelven en la actualidad los medios, las redacciones deben ser más pequeñas y estar integradas por profesionales que deberán tener una elevada flexibilidad, cualidad que considera imprescindible ya que se les va a exigir la elaboración de contenidos para una publicación multisoporte.

## **6.2. LAS PLATAFORMA DE VENTA MULTIEDITORIAL**

### **6.2.1. Kiosko y Más. El kiosco digital global**

Kiosko y Mas es una plataforma digital que surge en 2011 gracias a una alianza editorial sin precedentes que agrupa a los principales grupos de prensa y revistas de España y que permite disfrutar de periódicos o revistas tanto en el ordenador como en dispositivos portátiles, con el mismo formato y diseño que las ediciones impresas.

La aplicación se puede descargar en PC, Apple, iPad, iPhone, Android y Blackberry.

Al entrar en la web, el usuario puede ver el catálogo de publicaciones, así como las diferentes opciones de descarga a su dispositivo, desde la compra individual del ejemplar suelto de una publicación concreta, hasta la suscripción anual a una o varias publicaciones. El lector también puede fabricarse su propio paquete de periódicos.

El sistema de lectura electrónica tiene la ventaja de poder leerse a cualquier hora y con mayor antelación que la edición impresa y sobre todo, desde cualquier parte del mundo. Con las ventajas añadidas de que las páginas se adaptan a la medida de la pantalla, se

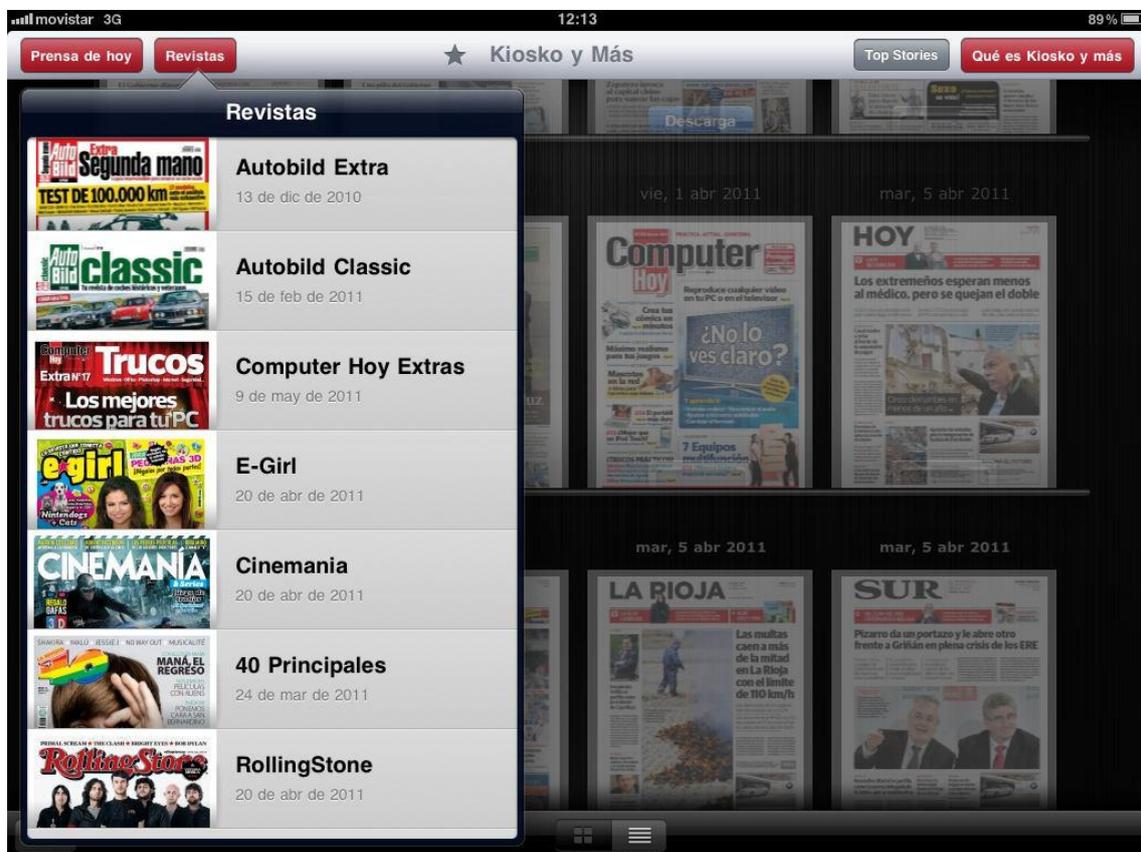
puede ampliar el texto a gusto del lector e incluso incorporar un sistema de voz que lee la noticia seleccionada. Siendo especialmente útil para personas invidentes o lectores con otras minusvalías.

En el caso de acceso a través de ordenador, el motor de consulta permite acceder al tratamiento de una misma noticia en diferentes medios, visionar en un único álbum todas las imágenes de la edición consultada y tener acceso a un ranking sobre las informaciones más consultadas a través del kiosco digital.

Además de navegar cómodamente por todas las páginas del periódico tradicional, el sistema digital también permite compartir artículos en las redes sociales desde la misma aplicación, enviarlo por correo electrónico o imprimirlo. Permite guardar las ediciones y consultarlas cuando se quiera o adquirir números atrasados.

En una primera fase se han adherido al proyecto un total de 35 periódicos y 68 revistas y actualmente cuenta con 70 periódicos, 287 revistas y 7 publicaciones infantiles, además de multitud de libros.

**Figura 6.1** Captura de pantalla de la aplicación **Kiosko y Mas.**



Fuente: [www.kioskoymas.com](http://www.kioskoymas.com)

### 6.2.2. Orbyt . La plataforma de Unidad Editorial

Similar en procedimiento y funcionamiento a la plataforma Kiosko y Mas pero desarrollado en exclusiva por el grupo Unidad Editorial.

Nace inicialmente como portal de venta de los formatos digitales de sus publicaciones, Mundo, Marca y Expansión, pero es ya un kiosco digital para la venta de productos y servicios:

- Prensa diaria
- Revistas
- Prensa especializada
- Duttyfree: sorteos, descuentos...
- Gourmet: Restaurantes, ofertas...
- Cine
- Entretenimiento
- Libros

Figura 6.2 captura de pantalla de la aplicación Orbyt. Capturas de pantalla



Fuente: [www.Orbyt.com](http://www.Orbyt.com)

## 7. CONCLUSIONES ALCANZADAS

Después de haber analizado todos los procesos que intervienen en el negocio de la distribución, podemos ver como los factores, tanto externos como internos, que afectan al complejo sistema de distribución de la prensa diaria, repercuten en gran medida en el éxito o fracaso de las publicaciones.

Hemos de resaltar que, aunque en todas las fases del estudio se ha buscado el paralelismo con los procesos tradicionales de la distribución en otros sectores económicos, la complejidad añadida del sector de la prensa diaria, ha dado como resultado una heterogeneidad que se aleja de la de cualquier otro sector.

Es en el proceso intermedio de producción física, donde la tecnología ha jugado un papel más importante para acortar tiempos y mejorar la facilidad y rapidez con la que podemos trasladar la información a la rotativa. Permitiendo separar los centros de impresión o rotativas de los centros de tratamiento de información o redacciones. Lo que ha supuesto un claro beneficio operativo, especialmente para los diarios de tirada nacional, permitiendo aproximar la información de manera inmediata a los centros de impresión mejor ubicados frente a la posterior distribución. Y un beneficio económico, al permitir compartir los centros de impresión con otros medios, rentabilizando la inversión y minimizando los costes de impresión.

Este cambio en la ubicación de las plantas de impresión, también ha traído consigo nuevas dificultades para la distribución y logística de los pequeños diarios, que en muchos casos se han visto obligados a sumar un nuevo proceso de transporte a la ya complicada y costosa cadena de distribución como consecuencia de alejar su proceso de impresión de las zonas de distribución.

Estos condicionantes hacen necesaria la búsqueda de nuevas fórmulas de distribución en aras de la reducción de los costes y el desarrollo de nuevas fórmulas de explotación que permitan al mismo tiempo abrir nuevos campos de oferta con el objetivo de evitar la pérdida de lectores y el trasvase de publicidad hacia otros soportes.

La fuerte reducción de los ingresos de la industria de los periódicos, motivada por la caída en la venta de ejemplares y de los volúmenes de publicidad, está implicando una búsqueda de nuevos modelos económicos que garanticen su supervivencia. En estos

modelos se propugna un cambio de la forma de organización de la industria, así como la realización de un periodismo de calidad.

Se hace necesario un cambio urgente en la legislación y comercialización de los contenidos online, pues los actuales volúmenes de publicidad online son insuficientes para garantizar un periodismo de calidad, por ello se defiende un modelo de pago por el consumo de determinadas noticias con micro-pagos y suscripciones. Otros planteamientos son potenciar la marca del periódico y un mayor grado de interacción con el lector. Y para aumentar la audiencia se propugna la distribución de los contenidos en nuevos soportes (teléfonos móviles, lectores de libros electrónicos y tabletas). Además estos soportes permiten una reducción de los costes de producción y distribución.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

### 8.1. MONOGRAFÍAS

AEDE (Ed.). (2008). *Libro blanco de la prensa diaria 2008. Estudios sobre los medios de prensa escrita desde las ópticas empresariales, tecnológicas, legales, éticas y de contenidos*. Madrid: Asociación de Editores de Diarios Españoles.

AEDE (Ed.). (2009). *Libro blanco de la prensa diaria 2009*. Madrid: Asociación de Editores de Diarios Españoles.

AEDE (Ed.). (2014). *Libro blanco de la prensa diaria 2014*. Madrid: Asociación de Editores de Diarios Españoles.

Aguado Guadalupe, Guadalupe. (1996). *OJD y el control de la difusión de prensa en España*. Barcelona: Editorial Ariel.

Bahamonde Magro, A., Martínez Lorente, G. & Otero Carbajal, L.E. (1998). *Atlas histórico de las comunicaciones en España 1700-1998*. Madrid: Correos y Telégrafos.

García Colin, Ángel. (2008). *Diario de León. Un siglo de historia en prensa 1906-2006*. León: Factor Creativo, S.L.

Larrañaga Rubio, Julio. (2010). *Industria de los periódicos: nuevos modelos económicos y nuevos soportes. Estudios sobre el Mensaje Periodístico* (pp. 59-78). Madrid: Universidad Complutense.

OJD (Ed.). (2000). *Reglamento de trabajo para control de publicaciones*. Madrid: Oficina de la justificación de la difusión.

OJD (Ed.). (2005). *OJD Cuarenta años de prensa en España 1965-2005*. Madrid: Información y control de publicaciones.

## 8.2. DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

Agencia de Desarrollo de Económico “Madrid Emprende”  
(<http://www.esmadrid.com/madridemprende>)

Asociación de Usuarios de Internet (<http://www.aui.es>)

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (<http://www.aimc.es>)

Asociación de Vendedores Profesionales de Prensa de Madrid (2005): Plan Estratégico de Cooperación de Quioscos de Prensa (<http://www.avppm.es>)

II Estudio de Hábitos de Compra de Publicaciones Periódicas (2005). Federación de Asociaciones Nacionales de Distribuidores de Ediciones. <http://www.fande.es/inicio.asp>

Fundación Telefónica (2006): Tendencias’06 Medios de Comunicación.  
(<http://www.fundaciontelefonica.es>)

i2p Índice de Inversión Publicitarias elaborado por Arce Media y Media Hotline  
<http://www.arcemedia.es/>

Información y Control de Publicaciones OJD (<http://www.ojd.es>)

Instituto Nacional de Estadística (<http://www.ine.es>)

The World News II. Logística de distribución de diarios: una operación que no permite errores (2013). (<http://www.revistalogistec.com>)

WAN- , World Association of Newspapers and News Publishers.  
<http://www.wan-ifra.org/>

## 8.3. PUBLICACIONES PERIÓDICAS

Ramos, David (2008, mayo). *La Logística se adapta a la Pyme. Emprendedores*, 128, pp. 107-118. Hachette Filipachi.

#### **8.4. INFORMES TÉCNICOS**

ANDP & UDNE (2012). *III Estudio de Hábitos de Compra y Lectura de Publicaciones Periódicas 2012*. Asociación Nacional de Distribuidores de Publicaciones, y la Unión de Distribuidores Nacionales de Ediciones, 2012. Madrid: España.

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. AIMC. *Informes de audiencia y Estudio General de Medios. La Prensa: Digital vs Papel*, 2011. Madrid: España.

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. AIMC. *Informes de audiencia y Estudio General de Medios Estudio sobre la relación audiencia y difusión en los medios gráficos*, 2012. Madrid: España.

Oficina de Justificación de la Difusión. OJD. *Informes de la oficina de Justificación para la Difusión. Actas y acreditaciones por boletines semestrales, 2001-2012*. Madrid: España

Sociedad General Española de Librería. *Estudio de la Distribución de Prensa en España*, 2004. Madrid: España.

#### **8.5. TESIS**

Marqués Pascual, J. (2012). *La caída de difusión en los Diarios de pago. Principales causas y su relevancia en el caso español*. (Tesis comunicación, Universidad Ramón Llul). Recuperado de [http:// Facultad de Comunicació Blanquerna. Departamento de Comunicación](http://Facultad de Comunicació Blanquerna. Departamento de Comunicación).

Díaz Güell, C. (1995). *La distribución de la prensa en España*. (Tesis ciencias de la comunicación, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de [http:// Facultad de Ciencias de la Información. Departamento de Periodismo IV: Empresa Informativa](http://Facultad de Ciencias de la Información. Departamento de Periodismo IV: Empresa Informativa).

#### **8.6. MATERIALES LEGALES**

ORDEN de 22 de abril de 1972, por la que se aprueban las Normas Regulatoras de los Vendedores Profesionales de Prensa.