

07

El periódico: ¿un negocio en crisis?

Las claves del análisis del entorno. Del cliente a la competencia

The newspaper: a business in crisis? The keys of the analysis of the environment. Of the client to the competition

Dra. Ana Lucía Echeverri González

Facultad de Comunicación. Universidad Pontificia de Salamanca.

Resumen / Abstract

Desde mediados del siglo XIX cuando nace el llamado periodismo de empresa el periódico se convierte en un negocio, cuya rentabilidad ha contribuido a su independencia en todos los ordenes. Este negocio ha pasado por varias crisis y la última parece venir de la mano de internet, entre otros factores. La realidad es que la prensa se enfrenta a una pérdida de difusión constante desde hace 10 años, que en poco tiempo se traducirá en una pérdida de rentabilidad. La planificación estratégica se ha revelado como una herramienta de gestión útil y que los periódicos deben aprovechar al máximo.

Journalism as a commercial business emerged in the middle of the XIX century, and the newspaper became a business whose profitability contributed to its independence on all fronts. This business has suffered several crises and the last one seems to be related to Internet among other possible factors. In fact, press has been facing a constant decrease of circulation for the last 10 years, and this will result in a lost of profitability soon. Strategic planning has turned out to be a useful management tool and newspapers should make the most of it.

Palabras clave / Key words

Gestión de diarios. Planificación. Planificación estratégica. Competencia. Mercados.

Newspaper management. Planning. Strategic planning. Competition. Markets.

“La verdad de la crisis está -con excepciones- en nuestra continua pérdida de circulación, que nos llevará, si no lo remediamos, a la pérdida de rentabilidad. La verdad está también en la necesidad absoluta de reinventar los diarios en papel porque el escenario se ha hecho salvajemente competitivo” (Soria, 2006: 46). La crisis del sector es una realidad y también lo es la disminución lenta, pero constante de difusión. Entre 1990 y 2004 la industria ha perdido alrededor de un 12% de su circulación diaria. Frente a esta realidad se impone lo que nos dice Bengt Braun, ex-presidente de la WAN: “Si no se mejora constantemente la forma de gestionar nuestro sector y, lo que es igualmente importante, si no se producen una serie de innovaciones audaces, las perspectivas de éxito no son nada prometedoras” (Braun, 2006: 3). El sector de la prensa escrita, si lo comparamos con otro tipo de industrias, podemos afirmar que ha llegado siempre con cierto retraso a la asimilación de cualquier tipo de técnicas de gestión. Las razones son muy diversas y no constituye su análisis el objeto de este estudio. Por el contrario, sí pretendemos aquí mostrar la importancia de dichas técnicas y especialmente de la planificación como columna vertebral del *management* y como herramienta decisiva en la batalla que tienen que librar y que están librando los diarios en papel frente a otros medios de comunicación y frente a las posibilidades de los medios digitales. La diferencia de la planificación estratégica respecto a cualquier otro tipo de planificación radica en el análisis del entorno. Intentaremos demostrar la importancia de este análisis centrado en el cliente y en la competencia como elementos claves en la lucha por la supervivencia de la empresa.

1. Introducción al concepto de planificación

La planificación tiene una doble dimensión como término económico. Por una parte, su aplicación a la organización de los recursos dentro de la empresa para alcanzar unos objetivos previamente establecidos, y de otra, su aplicación a la organización de los recursos de una nación para lograr los objetivos de desarrollo de un país. Nosotros nos ocuparemos del término en relación con la realidad empresarial y prestaremos mayor atención al análisis del entorno, real diferencia de la planificación estratégica respecto a cualquier otro tipo de planificación, bien sea financiera o la denominada planificación a largo plazo, antecedente histórico de la planificación estratégica. El análisis del entorno alcanza mayor complejidad a medida que crece la competencia, la interrelación entre los diversos sectores industriales y de servicios y gracias al desarrollo de las comunicaciones y muy especialmente de las nuevas tecnologías, que han contribuido de forma decisiva para situarnos ante el fenómeno de la globalización de los mercados.

Desde el punto de vista empresarial podemos hablar de dos grandes tipos de planificación: a corto plazo, generalmente financiera, y a largo plazo o estratégica. La

planificación financiera, la única que aplicaban las empresas en los años cincuenta, es un ejercicio muy sencillo, que obedece a la previsión de gastos e ingresos para un periodo determinado. No más de un año. Sus herramientas de trabajo, el presupuesto y la ejecución presupuestaria se han ido sofisticando gracias a los programas informáticos, que nos permiten en todo momento disponer de la historia de la empresa y dibujar posibles escenarios basándonos en el análisis de los datos históricos. La revisión periódica de la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos, por ejemplo, mensualmente, es de gran ayuda para los gestores, tanto para los departamentos, como de toda la organización.

Entre la planificación financiera y la estratégica se habló durante unos años, a principios de los sesenta, de planificación a largo plazo, cuyo análisis incluía algunas variables relacionadas con la previsible evolución del sector, el crecimiento o no de los mercados internos y externos, la evolución del consumo, el previsible desarrollo tecnológico y por otra parte, las empresas punteras contemplaban planes de investigación para el desarrollo de nuevos productos. Todo ello con grandes desfases de un país a otro. Mientras Estados Unidos ya estaba sumido en una frenética sociedad de consumo, Europa se preparaba para su ingreso, tras la dura recuperación después de la segunda Gran Guerra.

La introducción de más elementos de análisis, que tratan de prever las consecuencias de las decisiones, nos conduce a la planificación estratégica, que nace a finales de la década de los sesenta o principios de los setenta dependiendo del grado de desarrollo de los países, y del proceso de internacionalización de las empresas.



2. Origen de la planificación estratégica

El crecimiento del mundo en el aspecto económico, mayores concentraciones de población con más necesidades, pero también con más renta y por lo tanto más capacidad de consumo, ha forzado el crecimiento de las empresas. Si a ello añadimos la necesidad de administrar mejor los recursos para mantener la competitividad, la consecuencia lógica es que la planificación financiera se torne insuficiente.

te y analizar la situación desde múltiples ángulos se convierta en una herramienta muy útil para tomar decisiones que aseguren el éxito empresarial.

Si nos acercamos al DRAE para buscar la definición de los términos: *planificación* y *estrategia* tendremos un excelente punto de partida para nuestro objetivo. La segunda acepción de planificación nos dice que se trata de “(...) un plan general, científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.”. Y la palabra estrategia es definida en la tercera acepción como “(...) el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”.

Definir el objetivo, diseñar el plan y poder formular unas reglas -tácticas- que sean tan precisas y efectivas que nos permitan ir tomando en todo momento las decisiones adecuadas, constituye el sueño de todo gestor, directivo, empresario o simplemente de cualquier responsable de un equipo humano.

La planificación es la columna vertebral de todo proceso de gestión que apoyándose en la coordinación, la motivación y el control nos permitirá alcanzar unos objetivos mediante el diseño previo de un plan. Esos objetivos desde el punto de vista empresarial tienen como punto de partida la viabilidad de la empresa y como consecuencia inmediata su supervivencia.

La definición del objetivo o de los objetivos debe partir de un exhaustivo estudio de la empresa. El análisis interno abarca el conocimiento profundo de sus elementos básicos constitutivos: elementos humanos, técnicos, financieros y económicos, a lo cual debemos añadir que la empresa, el periódico, desarrolla su actividad en un complejo entorno social, económico y político y debe relacionarse con los siguientes agentes: los clientes -lectores y anunciantes-, los proveedores, los competidores -los otros medios escritos, pero también los medios audiovisuales y la red-, los accionistas, etc. El conocimiento de todos y cada uno de estos agentes nos permitirá la interpretación del entorno. Por lo tanto, análisis interno y externo producto del estudio de la realidad histórica, de la realidad presente e intento de construcción de futuros escenarios.

De la mano de James Brian Quinn intentaremos definir algunos de los términos claves en la planificación estratégica como son: la estrategia, las metas u objetivos, las políticas, los programas y las decisiones. No siempre los distintos autores se ponen de acuerdo en estas definiciones, pero encontramos acertadas y claras las que nos ofrece Quinn y por ello partimos de su contexto para el desarrollo del concepto.

“Una estrategia es el modelo o *plan* que *integra* los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva. Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y a asignar los recursos de una organización en una posición única y viable fundamentada en sus capacidades y carencias internas relativas, una vez que anticipa los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los adversarios inteligentes” (Quinn, 2002: 4). La estrategia es por lo tanto el resultado de diseñar un plan de actuación después de conocer todos los posibles datos que nos proporcione un exhaustivo análisis interno y externo. Las capacidades y carencias que menciona Quinn no son otras que las denominadas fortalezas y debilidades de toda empresa y sólo el análisis de sus recursos técnicos, humanos, económicos y financieros nos proporcionará esa información. Pero el plan deberá además tener en cuenta los posibles cambios en el entorno, o sea la influencia de las fuerzas políticas, sociales, económicas y tecnológicas del sector y del mercado o mercados en que se mueve la empresa y por supuesto adivinar los planes de la competencia. Este análisis ayudará a los gestores en su posicionamiento para describir unas metas u objetivos, los cuales se alcanzarán mediante la aplicación de unas políticas y programas: el plan. La dirección acertada de una empresa en su conjunto obedecerá, pues, a las decisiones, que tomadas en estas condiciones “óptimas” denominamos decisiones estratégicas.

Las metas u objetivos determinan *qué* es lo que debe lograrse y *cuándo*, pero no nos dicen el *cómo*, que nos vendrá determinado por los programas. Todas las empresas tienen múltiples objetivos y estos además estarán organizados según una jerarquía. Algunos serán generales, de valor, considerados “principios” y otros secundarios, unos para ser alcanzados a largo plazo y otros a corto plazo. Unos objetivos involucrarán a toda la organización y otros sólo a algunas o alguna unidad organizativa.

“Las políticas son las normas o directrices que expresan los *límites* dentro de los cuales deberá producirse la acción. A menudo, estas normas toman la forma de decisiones dependientes para resolver conflictos entre objetivos específicos” (Quinn, 2002: 5). Las políticas generales, aquellas que podemos denominar estratégicas son las que prevalecen y se deben tener muy en cuenta a la hora de resolver un conflicto entre objetivos. Por ejemplo, una política de respeto con la verificación y contraste de fuentes seguramente prevalecerá sobre un objetivo que venga marcado por la publicación de una noticia con carácter de primicia, pero sin verificar o sin contrastar.

Los programas nos dirán el *cómo* alcanzar los objetivos dentro de los límites establecidos por las políticas. El *cómo* incluye la descripción detallada, la secuencia pa-

ra realizar las tareas teniendo en cuenta los recursos disponibles. Los programas contemplan siempre los controles que permitirán realizar un seguimiento a la consecución de los objetivos para satisfacer el *cuándo* y los costes.

Teniendo claros estos términos y atendiendo al diagrama inicial con el que tratamos de definir el término planificación, intentaremos construir el concepto de planificación estratégica. Aunque el diagrama nos muestra una secuencia, en realidad, y si atendemos a la definición de estrategia, recordemos que Quinn nos habla de totalidad cohesiva, esa cohesión parece hacerse extensiva no sólo a la realidad del plan, sino a la realidad de la construcción del plan. No podemos marcar o establecer unos objetivos, sin conocer la situación interna de la empresa y su posición respecto al entorno. Aunque el objetivo sólo nos diga el *qué* ("publicar un periódico"), parece que necesitamos un contexto para determinar qué tipo de periódico podremos sacar al mercado con mayor garantía de éxito, tal vez definir o acotar más el objetivo. Pero además los objetivos están siempre ligados a los intereses de los distintos agentes que sustentan el poder dentro de las organizaciones. El socio capitalista lo que quiere es ganar dinero, el empleado lo que persigue es la mejor remuneración posible y el consumidor o lector, el producto de la máxima calidad al menor coste, que en el caso de la empresa periodística significa un precio de venta al público estándar o con muy pequeñas diferencias entre un medio local o nacional, o pequeñas variaciones de precio relacionadas con el día de la semana.

Gran parte de la teoría básica de las organizaciones se asienta en el discernimiento del objetivo u objetivos que persiguen los distintos agentes que ostentan el poder dentro de las empresas. Desde esta perspectiva Mintzberg ha clasificado las instituciones en instrumentales, misionarias, seudomisionarias y cuasimisionarias. Las primeras son organizaciones que no tienen un fin en sí mismas, el fin que persiguen es el de los agentes externos o internos que poseen el poder: Por ejemplo, el director ejecutivo de una organización instrumental tiene poder, pero limitado por los agentes externos, que pueden ser, entre otros, los dueños del capital social. También pudiera ser que dirección y capital coincidieran en las mismas personas, y en este caso la concentración de poder es la máxima posible. Las organizaciones misionarias sí tienen un fin en sí mismas, el cual es claramente identificable por las fuerzas internas y externas. "Los miembros se incorporan a ella no por incentivos materiales, ni para construir una base de poder, o para satisfacer una necesidad social, sino por identificación con el propósito básico de la organización, con sus objetivos ideológicos" (Mintzberg, 1992: 433). El ejemplo clásico de una institución misionaria es una orden religiosa, pero lo más interesante de la teoría de Mintzberg es su defensa de que también las empresas pueden aspirar a ese ideal misionario cuando sus objetivos obedecen a esa cohesión que

hace posible saltar las barreras de los objetivos particulares, gracias a la articulación de unas *políticas estratégicas*, asentadas en la responsabilidad social de un agente tan determinante en la construcción de la sociedad moderna y democrática como lo es el periódico desde su vertiente ideológica y empresarial.

Para muchos autores, cada vez menos, y para muchos gestores el único objetivo de una empresa es la obtención de ganancias ilimitadas, sin embargo la mayoría de autores y cada vez más gestores se inclinan por la clásica doble finalidad de la empresa: un fin social, que es el de permitirle al hombre mejorar constantemente sus condiciones de vida, y un fin económico que es el de crear riqueza (Paz Lleida, 1987).

Es verdad que los objetivos económicos y sociales entran en conflicto, con frecuencia, por la incapacidad de los directivos para diseñar unas políticas y unos programas que los hagan compatibles, y satisfacer así las necesidades de los distintos agentes que ostentan el poder dentro de las organizaciones.

3. Análisis del entorno

El análisis de la situación o análisis del entorno constituye la clave de la planificación estratégica. La complejidad de los entornos próximos o lejanos a la realidad empresarial ha hecho cada vez más difícil la supervivencia de estas organizaciones, al menos con la rentabilidad deseada en términos financieros y, por qué no decirlo, en términos sociales. Por ello cada vez se asienta más en el análisis de esos entornos la posibilidad de encontrar un camino acertado, un plan.

Dividiremos el estudio del entorno en dos grandes apartados. En primer lugar en un análisis interno, o sea el estudio de los elementos básicos constitutivos de la empresa. Recursos humanos, económicos, técnicos y financieros, teniendo en cuenta que estos recursos, debidamente organizados, se orientan siempre a la elaboración de un producto o a la prestación de un servicio, por lo cual forma parte obligada de este análisis el producto propiamente dicho o el servicio. En segundo lugar afrontaremos el análisis de las fuerzas externas que influyen directa o indirectamente en la empresa y que agrupamos en fuerzas sociales, políticas, económicas y técnicas. Es fácil identificar muchos factores que pueden *influir* en la organización, pero lo realmente importante es identificar *aquéllos* que la *afectan*.

3.1. Análisis de la situación interna. Quiénes somos

La empresa es la suma de sus recursos humanos, técnicos, económicos y financieros, que debidamente organizados nos conducen a la elaboración de un produc-

to o a la prestación de un servicio con destino a terceros; y a un mercado que nos permite reiniciar el ciclo, ya que mediante el consumo de esos bienes y servicios devuelve a la empresa el coste de fabricación más una cantidad, que denominamos beneficio. Por lo tanto cuando hablamos de análisis interno debemos abordar el estudio exhaustivo de todos y cada uno de estos elementos, mediante una auditoría que nos permita conocer a fondo la situación real y actual de la empresa, pero también, el estudio del producto o servicio. El periódico goza o sufre, según se mire, de la doble condición de producto y servicio, lo cual sin lugar a dudas añade complejidad al análisis.

3.1.1. Análisis del producto

La noción de producto hace referencia a los bienes con consistencia física, material, tangible, bienes que resultan de un proceso de fabricación y que se destinan a satisfacer necesidades de los consumidores, necesidades primarias, secundarias o bien, necesidades creadas gracias a las estrategias de *marketing* o derivadas de nuevos productos. Por lo tanto, las necesidades van evolucionando conforme al desarrollo de las sociedades. Por otra parte, los servicios tienen como principal característica su intangibilidad y la intervención, casi siempre, de la persona o personas que satisfacen la demanda del cliente o de los consumidores. El periódico en su fase de industrialización, efectivamente, pasa por un proceso de fabricación que no difiere de ningún otro producto tangible, pero a la hora de satisfacer las necesidades de los lectores, cobra su condición de servicio en la máxima dimensión de este concepto. El periódico está destinado a satisfacer unas necesidades de información, pero además, condicionadas por la empatía ideológica.

Los productos y servicios pueden incluso compartir características de la materialidad e inmaterialidad². Además, "no es fácil trazar los límites que separan producto y servicio, pues la materialidad física del producto frecuentemente está condicionada por la inmaterialidad del servicio. La experiencia demuestra que el consumidor tiende a valorar el producto por el servicio que le presta más que por su contenido material" (Nieto & Iglesias, 2000: 123).

Cuando decimos que es necesario conocer el producto o servicio y sobre todo analizarlo, con el propósito de que dicho análisis forme parte del contexto que requiere toda planificación estratégica, nos referimos al estudio en profundidad de las características del producto, visto éste desde la óptica de los fabricantes y desde la óptica de los consumidores, incluso de los potenciales consumidores. Este estudio se completará con el análisis de los productos de la competencia, con el fin de establecer claramente las diferencias y similitudes.

3.1.2. El estudio de los recursos humanos

El estudio de los recursos humanos de la empresa y en este caso del periódico se debe afrontar desde una doble perspectiva. Por un lado individualmente, con el propósito de conocer cada recurso; y por otra parte, desde la perspectiva del denominado mapa de puestos de trabajo³. Es necesario conocer la cualificación de cada una de las personas, incluido el periodo de permanencia en la propia empresa, su ubicación exacta y la movilidad a la que esté sometida por razones propias de su cargo. Si existe un plan de carrera, éste debe tenerse muy en cuenta en el análisis, ya que contribuirá de forma decisiva al posterior diseño de la estrategia global. Este análisis debe incluir un estudio de la escala salarial con relación al sector. El estudio del índice de rotación, su evolución, causas y descripción de la política seguida por la empresa en este campo. Una descripción clara y concisa de todas las políticas de personal de la empresa.

Las personas constituyen el recurso más sensible de la empresa y no basta con conocer objetivamente los datos de formación, salario, ubicación en el organigrama, etc. Debemos conocer cómo se sienten las personas frente a la organización y su grado de satisfacción. Este conocimiento nos lo puede dar el denominado balance social⁴ o un estudio de clima laboral. Los principales indicadores son: el sentido de pertenencia, la credibilidad que tiene para ellos su organización, el respeto que les merece, si se sienten tratados justamente y el ambiente de trabajo. La investigación se suele realizar combinando métodos cualitativos -reuniones en grupo y entrevistas en profundidad- y cuantitativos -encuestas-.

El estudio se completará con la descripción de la cultura de la empresa. Tal vez la parte más difícil del análisis de los recursos humanos porque choca con la enorme dificultad que tenemos todos para definir lo que por naturaleza es indefinible. A veces la cultura de la empresa se respira, pero a veces no existe y nos encontramos con organizaciones sin personalidad. A la cultura de la organización nos acercaremos en primer lugar desde la historia de la propia empresa y la de sus fundadores. La recogida de estos datos, a través de encuestas, entrevistas, revisión de archivos, etc. nos conducirá a la formulación de una hipótesis, cuya validez dependerá de la capacidad para distribuir los datos entre todo el personal y lograr su identificación con la misma.

3.1.3. El inventario de los recursos técnicos

El análisis de los recursos técnicos contempla el inventario de los mismos, el estado, la fase de amortización y cuando está prevista su renovación. La adecuación a los procesos en términos comparativos, esto es con relación a los mejores del sector y a los competidores directos.

3.1.4. Las fuentes internas y externas de financiación

Las fuentes internas y externas de financiación han de ser sometidas también a esta auditoria que nos permitirá conocer la situación real de la empresa en cuanto a recursos monetarios. Las fuentes internas de financiación contemplan el estado de las reservas⁵. Los planes de amortización, su capital social tanto el suscrito como desembolsado y por supuesto el nivel de beneficios. Respecto a las fuentes externas de financiación debemos conocer *a quién* debe la empresa, *cuál* es su grado de endeudamiento y con *quién*. Cuánto debe a los proveedores y cuál es el ritmo de rotación de esa cartera, cuánto debe a la Administración Pública y las causas de esta deuda, cuánto debe a los bancos o a otros intermediarios financieros y cuál es el coste de cada una de esas partidas. En el análisis de los recursos financieros se debe tener muy en cuenta el equilibrio entre recursos propios y ajenos y el coste de los recursos ajenos.

3.1.5. Los recursos económicos

Las empresas van desarrollando a lo largo de su vida una serie de recursos que le permiten controlar y disminuir el riesgo y a los cuales denominamos *recursos económicos*. Estos van desde un plan de marketing hasta un estudio de proveedores, pasando por un sencillo o sofisticado programa de control de costes, etc. Todas las herramientas que se diseñan con el claro objetivo de controlar los riesgos de la actividad empresarial deben ser analizadas en este intento de conocer a fondo los recursos de la institución y sobre todo de conocer su capacidad para afrontar los retos de una planificación estratégica. Forman parte de este análisis el estudio de los canales de distribución y la capacidad de comercialización de la empresa. Sus políticas de investigación, su sistema de gestión y organización.

3.2. Análisis externo

El análisis del entorno para que sea eficaz debe centrarse en los aspectos que verdaderamente afectan a la organización; y el sistema más adecuado para esta identificación obedece a las siguientes etapas:

- a) Identificación de la *naturaleza del entorno de la organización*. Es necesario establecer si se trata de un entorno complejo o simple, con múltiples variables o pocas, controlables o no, dependientes de factores ajenos o próximos al propio entorno. Estático o dinámico. Abierto o cerrado.
- b) En segundo lugar, puede resultar muy útil realizar una auditoría de los factores del entorno, lo cual nos permitirá identificar los factores políticos, económicos y

tecnológicos que afectan o pueden llegar a afectar a la organización o que de alguna manera influyen en su desarrollo.

c) En tercer lugar, el análisis del entorno se centrará en el ámbito más próximo a la organización, como es el de sus competidores. Este análisis nos permitirá, además, identificar la posición de la empresa en el mercado.

d) Finalmente, y con intención ya de dibujar futuros escenarios, se procederá a la identificación de las oportunidades y amenazas (Johnson & Scholes, 2001).

3.2.1. Análisis del sector y del mercado

No podemos ni debemos restar importancia a la identificación de la naturaleza del entorno, ni a la identificación de los factores políticos, económicos y tecnológicos que influyen en la organización, pero esa identificación es menos compleja que la proveniente del análisis del sector y del mercado y casi nos viene dada por la observación constante que realizan los analistas expertos en política, economía o finanzas y cuyas disertaciones son publicadas en todos los medios de información, tanto especializados como generalistas. Ahora bien, el análisis del sector y del mercado requiere no ya sólo capacidad de observación, sino herramientas que aseguren la calidad de dicho trabajo y sean aplicadas en particular a cada una de las empresas, organizaciones o instituciones que están llevando a cabo el análisis del entorno y pretenden reunir la información suficiente para llegar a plantear una verdadera estrategia. En resumen, no es suficiente con la observación del entorno de un sector, el cual afecta a múltiples empresas, sino que llega el momento de ir al grano y realizar un traje a medida, un análisis exclusivo para la empresa, para la unidad de negocio y estudiar su posición dentro de su sector y dentro de su mercado. Una de las herramientas que se ha revelado como más útil es la conocida como análisis de las cinco fuerzas de Porter. Esta nos permitirá dar un diagnóstico lo más fiable posible analizando los siguientes aspectos:

- Las barreras de entrada.
- El poder de compradores y proveedores.
- La amenaza de productos sustitutivos.
- La rivalidad entre competidores.
- Competencia y colaboración.

Entendemos por barreras de entrada aquellos elementos que dificultan el acceso a un nuevo mercado, bien sea, porque la empresa nace, porque nace el producto dentro de una empresa, ya con otros productos en el mercado o, porque una empresa ya con experiencia pretende alcanzar o penetrar en un nuevo mercado. Las barreras más conocidas tienen que ver con los costes de producción y estos cada vez más con las denominadas economías de escala. La producción puede ser rentable, pero sólo a partir de un volumen determinado, que en el caso de una economía globalizada como la actual no parece dejar espacio para los pequeños productores y fabricantes. La consecuencia más visible de esta realidad la tenemos en los grandes procesos de concentración que viven la mayoría de los sectores industriales y de servicios. En el caso del periódico las barreras de entrada, además de las mencionadas tienen que ver con la identificación con los principios editoriales, identificación que no se crea con “probar” el producto -el periódico- una vez, requiere un largo noviazgo y que muchas veces los lectores no estamos dispuestos a iniciar, no estamos dispuestos a darle la oportunidad a un nuevo periódico de que nos conquiste.

Puede que el coste de fabricación no sea excesivo y por lo tanto no se requiera un capital social fuerte, pero, incluso, ese coste moderado puede llegar a ser inviable, ya que ese mismo producto fabricado a gran escala puede reducir los costes de tal forma que el mercado quede vetado para pequeños fabricantes (la prensa gratuita a gran escala). En estos casos sólo tendrán cabida aquellos que pueden alcanzar algún tipo de ventaja diferencial. Que el producto pueda diferenciarse claramente del que podríamos denominar producto genérico. El cliente que esté en capacidad de identificar esa diferencia, en algunos casos sutil o que incluso la demande, constituye el soporte para hacer rentables las producciones a pequeña escala, casi siempre productos de mayor calidad. La disponibilidad de capital sigue siendo un factor a tener en cuenta, además, por muchos otros motivos. No se requiere el mismo capital para establecer un hotelito en un paraje idílico, pero de muy difícil acceso, que para hacerlo en uno igualmente atractivo, pero bien comunicado.

El acceso a los canales de distribución cuando éstos están controlados por los competidores, se puede convertir en una barrera insalvable. Pero en otras ocasiones esta barrera surge, simplemente, por desconocimiento del sector.

Las barreras pueden ser en cierta forma naturales. Están ahí, podríamos decir que forman parte del paisaje, pero en otras ocasiones son auténticas zancadillas, los competidores actúan de forma intencionada para cerrar el paso a los “intrusos”. ¿Se pueden contrarrestar estas barreras? Claro que existen en casi todos los países leyes encaminadas a favorecer la libre y sana competencia, pero en ocasio-

nes, las "zancadillas" puestas por los competidores son lo suficientemente sutiles como para salvar sin dificultad alguna la legislación y sí provocar el daño suficiente para desanimar a los nuevos (barreras en la captación de anunciantes).

El poder de compradores y proveedores suele estar relacionado con el grado de concentración de unos y otros. Por ejemplo, si los editores de periódicos están agrupados de alguna forma o los periódicos pertenecen a un grupo de comunicación, ese grado de concentración les da un enorme poder de negociación frente a los proveedores de materias primas como el papel, pero también la concentración les permitirá una reducción muy importante de costes en la elaboración de contenidos que puedan ser comunes a la cadena de periódicos. Frente a esta ventaja, también puede surgir la concentración por parte de los proveedores y el equilibrio entre unos y otros dejará un margen de beneficio que se inclinará al sector más fuerte.

La amenaza de productos sustitutivos. La telefonía móvil no ha sustituido a la telefonía fija, pero sí ha modificado considerablemente los hábitos de consumo del servicio y ha generado múltiples nuevas necesidades. La vitrocerámica, sí ha sustituido a las cocinas de hierro tradicionales. En algunos casos los nuevos productos llegan a sustituir en un alto porcentaje a los anteriores, por ejemplo el caso del fax y el correo electrónico, pero hasta tanto se generalice la firma electrónica, se seguirá empleando el fax como alternativa al correo postal. Llegará un momento en que la sustitución sea total. Por lo tanto, es frecuente vivir periodos de corta o larga convivencia entre los productos nuevos -los sustitutos- y los antiguos. En algunos casos los fabricantes tienen alguna posibilidad de reacción, pero en otros el cambio es tan radical y brusco, que deja sin armas a las empresas y éstas se ven abocadas a desaparecer o a caer en manos del mejor postor o terminan siendo absorbidas por recién llegados y todo por falta de visión. Grandes industrias se han visto en esta tesitura.

La sustitución no siempre es consecuencia de un invento, o el desarrollo de nuevas tecnologías, en algunos casos puede ser producto de la aplicación de una nueva ley. Por ejemplo, un gobierno decide prohibir el uso de un medicamento y potenciar el uso de otros desde la sanidad pública.

La demanda de los productos sustitutivos está muy ligada a las características de los consumidores y a su capacidad para adaptarse a las novedades. A veces el coste del cambio, la dificultad para aprender a manejar un nuevo producto, etc. pueden influir para que ese periodo de convivencia sea más o menos extenso en el tiempo.

Desde la aparición de internet y la generalización de su uso, todos los medios convencionales de comunicación se han visto afectados. Los jóvenes dedican cada vez más tiempo a la pantalla en detrimento de la televisión, especialmente. Desde mediados de los noventa, la gran mayoría de periódicos comenzaron a participar del furor de la red creando su edición digital, en algunos casos copia de la edición impresa y en otros, los más innovadores, diseñando una edición digital expresamente. Ahora bien, el modelo diario *on line* sigue siendo en esencia realizado con los mismos conceptos del diario impreso, ya que aún no conocemos y menos dominamos las características del nuevo medio. El incremento de lectores de periódicos a través de la red es una realidad, por ejemplo, la edición impresa del New York Times vende un millón doscientos mil ejemplares y su versión digital es visitada por 18 millones de personas, pero esta realidad no se corresponde con el incremento de ingresos. Podemos decir que por cada euro que reporta la publicidad en una edición impresa, sólo se recaudan 10 céntimos en la edición *on-line*.

La **rivalidad entre competidores**. La rivalidad es algo natural entre competidores directos. Si usted y yo fabricamos el mismo producto y estamos asentados en el mismo mercado nuestra rivalidad será eterna o hasta tanto uno u otro esté en capacidad de absorber a su rival, o lleguen de mutuo acuerdo a la fusión como medio para incrementar la rentabilidad y subsistir en mejores condiciones, incluso para prepararse ante la posible llegada de terceros. Canal Satélite Digital y Vía Digital, las dos plataformas que iniciaron su andadura en España en el mercado de la televisión digital con escasos nueve meses de diferencia, después de tres intentos de fusión y pérdidas millonarias por ambas partes, llegaron a la conclusión de que la única alternativa posible para la supervivencia era la fusión.

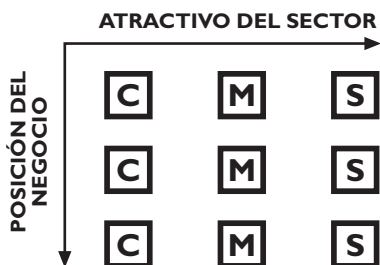
En algunos casos el equilibrio puede llegar a extremos como el del mercado catalán de prensa de información general, donde el Periódico de Catalunya, a pesar de haber llegado al mercado en 1978 para enfrentarse con un competidor centenario como La Vanguardia, pudo sacar adelante un producto suficientemente diferenciado para captar un público diferente al de La Vanguardia, cuyos lectores eran y son demasiado fieles para dar oportunidad alguna a otro diario de información general. Ambos mantienen una encarnizada lucha, pero cada uno tiene su público y lo único que les queda es luchar por conseguir nuevos lectores dentro de su estilo, pero saben que ninguno de los dos puede quitarle lectores al otro. Si el producto logra diferenciarse, es difícil que el consumidor cambie, y por otro lado el que llega logra atraer a los consumidores que no habían encontrado el producto a la medida de sus necesidades.

La rivalidad entre los competidores cuando no se puede librar directamente en las características del producto, es posible que la batalla se traslade al precio, y que

éste se ajuste al máximo, incluso por debajo del coste de fabricación cuando existen otros intereses capaces de soportar dicha presión. En este supuesto, suele salir airoso el fabricante respaldado por una corporación y cuando los beneficios de otras unidades de negocio le permiten mantener el pulso hasta que logre sacar del mercado al competidor o logre absorberlo. La guerra de precios desatada en la prensa londinense de información general por el diario The Times y soportada gracias a que dicho periódico forma parte de la corporación News Corporation, estuvo a punto de sacar del mercado a un diario, cuyo éxito había sido reconocido por el público, como The Independent.

Competencia y colaboración. En el sector de la prensa serían innumerables los ejemplos de colaboración entre las empresas periodísticas. Desde el desarrollo de canales conjuntos de distribución hasta la creación de unidades de investigación para el desarrollo de nuevos productos de forma conjunta, para la mejora del diseño, para las tareas de recogida de información, etc.

En todo este complejo proceso del análisis del entorno, ahora debemos proporcionar algunas herramientas que nos permitan ubicar a la empresa -al periódico- como unidad de negocio respecto a sus competidores. Saber, pues, cuál es la posición exacta que se ocupa en el mercado, y para ello podemos emplear el conocido esquema de Makinsey, de fácil comprensión y adaptabilidad.



Se trata de identificar el atractivo del sector y su grado de desarrollo, y atender a la posición que se ocupa en el mercado. Somos los primeros, tenemos una situación de monopolio o de dominio absoluto. Tenemos una cuota pequeña de participación en el mercado, pero éste no está saturado y por lo tanto podemos crecer, etc. Somos los segundos o los terceros, o los últimos. Esta posición será contrastada con el grado de madurez del mercado y la propia experiencia. ¿Cuánto tiempo llevamos, hemos avanzado en cuota de mercado, o por el contrario la estabilidad del mercado es alta y cada uno de los competidores mantiene su cuota invariable?

La combinación de estas dos variables: atractivo del sector y posición de la empresa en el mercado, nos dará como resultado una posición en el diagrama favorable (tendencia al crecimiento), normal (mantenimiento) o desfavorable (salida). Nos permitirá dibujar un escenario futuro de crecimiento, de apostar por invertir para seguir en el sector y en el mismo mercado, nos permitirá pensar en seguir; pero buscando otros mercados o finalmente nos aconsejará que debemos salir de dicho sector y de dicho mercado.

Estar en el mismo mercado no significa que se compita por el mismo segmento de lectores, por ello es importante tener en cuenta este criterio. La segmentación de los mercados y sobre todo desde la perspectiva del análisis del cliente, quien nos dará la clave para la viabilidad de la empresa.

3.2.2. La segmentación de los mercados. El cliente y la compra

La **segmentación de los mercados** se realiza teniendo en cuenta dos enfoques. Por un lado, las características del cliente y por otro, las del producto. Intentaremos abordar los dos. Debemos estudiar el mayor número posible de variables que nos permitan conocer a fondo las características del lector y por ende las de nuestro otro gran cliente: el anunciante. Las características del producto ya han sido estudiadas en el análisis interno. Antes vimos cómo formaban parte del mismo y aquí se tendrán en cuenta desde el condicionante que marcan para entender el entorno de la compra.

Para el estudio y análisis del lector como persona física se tendrán en cuenta las siguientes variables: edad, sexo, raza, ingresos, núcleo familiar; posición en dicho núcleo -cabeza de familia, hijo mayor, menor, etc.-, estilo de vida, lugar de residencia, estudios, nivel cultural, aficiones, etc. Nuestro lector, excepto aquellos que podemos conocer muy a fondo o sea los suscriptores, forma parte de una masa, que debe ser estudiada en el contexto de las características que se nos marcan para el conjunto de lectores de prensa y que sólo aparece diferenciada en aspectos como el ideológico. Las características del lector medio del diario El Mundo no difieren en gran parte de las del lector de El País. Son lectores de prensa nacional que se diferencian por su ideología porque prefieren una determinada línea de pensamiento. Lo mismo sucederá con el lector de prensa local.

El análisis del otro cliente por excelencia, el anunciante, sí que debe iniciarse desde su estatus: persona física, industria, ente público, etc. Si el cliente es una industria, comercio, sociedad o institución las principales variables a tener en cuenta serán: tamaño, localización -vías de acceso y comunicación-, acceso a otros proveedores, capacidad de negociación -puede formar parte de un sector con alto o

bajo grado de concentración-, rentabilidad, estilo de gestión -por ejemplo: índice de rotación de la cartera de proveedores-.

Si el cliente es una entidad pública, además de las variables contempladas en el apartado anterior y aplicables a toda persona jurídica se deben tener en cuenta la legislación, la agilidad o no de los procedimientos administrativos, la afinidad o discrepancia con el color político del gobierno, entre otros.

Características de la compra. Realicemos el ejercicio de pensar en las características de cada uno de los siguientes productos: una casa, un coche, un frigorífico, un reloj de oro, un teléfono móvil, un libro de texto, una novela, un periódico, una revista, un ramo de flores, una barra de pan, un litro de leche. El ejercicio nos indicará la influencia que las características de cada uno de estos productos tienen en el tipo de compra que podemos realizar. Nos encontraremos ante una compra cuya primera clasificación podrá ser racional o por impulso. La compra irá destinada a satisfacer necesidades de muy diversa índole: primarias, de seguridad, de realización, de integración. La periodicidad y el volumen, las exigencias de calidad y servicio posventa, los criterios de elección y la valoración de la marca, jugarán papeles muy distintos, pues, en función del producto. Si ponemos en relación estos dos parámetros (el perfil del cliente y el tipo de compra) su intersección nos dará como resultado el segmento del mercado. Ese segmento en la práctica se traducirá en una cuota de mercado.

4. Las fuentes de información

La calidad del análisis de la situación en la planificación estratégica depende de muchos factores, pero el más importante, sin lugar a dudas, es el de la calidad de las fuentes de información. Éstas se clasifican tradicionalmente en fuentes propias y ajenas. Su coste es muy diverso y también las posibilidades reales de acceso.

Por fuentes propias entendemos aquellas que son propiedad de la empresa: sus datos, pero también aquéllas que provienen de estudios e informes realizados por encargo de la propia empresa y para su uso exclusivo. El hecho de que estemos utilizando los datos de la propia empresa no significa que su coste sea siempre bajo, utilizar datos históricos cuando éstos no están debidamente organizados e informatizados puede resultar difícil y caro. Levantar un mapa de puestos de trabajo, la primera vez, es una tarea ardua y costosa. Hacer un estudio de clima laboral puede llevar tiempo y dinero.

El análisis interno, aquél que como anotábamos consiste en el estudio pormenorizado de los recursos humanos, financieros, económicos y técnicos y la descrip-

ción del producto, se apoya en un alto porcentaje en fuentes propias, pero a su vez se puede requerir ayuda externa para la elaboración de algunos informes que permitan sacar el máximo partido a esos datos. El estudio de clima laboral, por ejemplo, es posible que la empresa no esté en capacidad de realizarlo por sus propios medios y éste sea encargado a una consultora.

El análisis del entorno se apoyará en fuentes propias y ajenas. El coste de las fuentes ajenas varía enormemente. Desde el acceso gratuito, por ejemplo a páginas web de las empresas de la competencia, del sector en general, de la administración pública, de organismos privados, de asociaciones, de cooperativas, etc. Hasta informes compartidos, pero realizados a medida para un sector muy específico de la industria y que alcanzan un elevado coste, o informes exclusivos cuyo coste es aún superior y a veces muy pocas empresas están en capacidad de pagar.

No siempre un informe caro es sinónimo de calidad. Por otro lado, la interpretación de los datos es fundamental. Podemos disponer de datos interesantes, valiosos, pero si no son interpretados correctamente, no se sacará partido.

Una de las técnicas más apreciadas en la actualidad en el tema de las fuentes de información es el *benchmarking*. Éste contempla la selección por parte de la empresa de un procedimiento en el cual quiere mejorar y para ello se pondrá como espejo al mejor de su sector en ese procedimiento⁷. Existen diversas clases de *benchmarking*. **Benchmarking competitivo**: se trata de estudiar a la competencia en todos los aspectos posibles, para lo cual se debe reunir la máxima información y Boxwell nos recuerda que ésta, en ocasiones, es más fácil de reunir de lo que podemos imaginar. Gran parte de la información está disponible en organismos públicos, o instituciones privadas que se dedican al estudio y a la investigación por sectores y ramas de la industria. Los propios productos son una fuente inagotable de información, en la actualidad las webs corporativas, etc. El **benchmarking cooperativo o colaborador** permite a la organización entrar en contacto públicamente con los mejores del sector para aprender de ellos y solicita su conformidad para trabajar en equipo. Algunos de los acuerdos de investigación entre las empresas son producto de esta práctica, cada vez más común sobre todo cuando no se compite de forma directa por una cuota de mercado. Finalmente se habla de **benchmarking interno**, el cual se utiliza por lo general en grandes empresas y corporaciones. Se trata de identificar el mejor dentro de la organización y se procede a estudiar sus métodos y procedimientos y su implantación. Este sistema es el aplicado dentro de las cadenas de periódicos, donde el buque insignia constituye el espejo en el que se miran los otros diarios del grupo y a la vez el laboratorio, donde se suele experimentar antes de aplicar nuevos procedimientos, bien sea en el campo de la administración o de la elaboración del producto⁸. Con frecuencia suele ser el paso previo a un **benchmarking externo**. (Boxwell, 1994).

5. Conclusiones

A modo de conclusiones queremos destacar los aspectos que a nuestro juicio consideramos claves a la hora de establecer diferencias entre la planificación y la planificación estratégica y sobre todo resaltar los aspectos que en este tipo de planificación merecen una especial atención como son los relacionados con el análisis del entorno y la interpretación de los datos.

La diferencia entre cualquier tipo de planificación y la planificación estratégica radica en el análisis de la situación y el elevado número de variables que el mismo debe contemplar para que sea eficaz.

La globalidad de los mercados producto entre otras razones del desarrollo de las comunicaciones y especialmente de las nuevas tecnologías puestas al servicio de la comunicación ha desatado una fuerte competencia entre las empresas. Y una de las herramientas más apreciadas en la actualidad para soportar esta presión y mantenerse a flote es, precisamente, la planificación estratégica.

En el sector de la prensa esa competencia viene marcada por el nacimiento de un nuevo medio, como pasó en épocas anteriores cuando la prensa debió adaptarse tras el surgimiento de la radio como medio de comunicación con cuya inmediatez no podía competir; y como la transformación que debió afrontar la radio tras la aparición de la televisión. De la misma forma el periódico tiene que afrontar ahora una nueva etapa tras la aparición de internet y sus posibilidades como medio para acceder a la información.

El análisis del entorno proporciona datos que permiten construir escenarios futuros, anticiparse a los acontecimientos, y especialmente a las decisiones de la competencia.

La identificación de factores que pueden influir en el desarrollo de la vida de la empresa puede resultar relativamente fácil, pero lo difícil y a la vez importante es identificar los que la afectan. Debemos, pues, discernir en el proceso de análisis entre *influir* y *afectar*.

El análisis interno no sólo debe afrontar el estudio de los recursos y por tanto de las fortalezas y debilidades, DAFO, sino el análisis propiamente dicho del producto o servicio, de sus características, lo cual permite su comparación con los productos y servicios de la competencia. Otro elemento clave de la planificación estratégica.

La identificación de la naturaleza del entorno o la identificación de los factores externos que influyen en el desarrollo de los distintos sectores industriales son fácilmente identificables y la información está disponible en fuentes asequibles, pero la información no ya tan al alcance de la mano es la relacionada con el sector y el mercado. Concretamente la que permite la identificación del segmento del mercado, o sea la intersección entre las características del cliente y las del producto, el punto de encuentro entre ambos y que se materializa en la compra. Ésta se da en unas condiciones determinadas y por lo tanto tiene, también, sus características, que han de ser tenidas en cuenta a la hora de diseñar el plan de comercialización.

Referencias

- Boxwell, R. (1994). *Benchmarking para competir con ventaja*. Barcelona: Mc. Graw-Hill.
- Goldratt, E. (1993). *La meta*. Madrid: Díaz de Santos.
- Jonson, G. & Scholes, K. (2000). *Dirección estratégica* (5ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización. La teoría de la política de gestión*. Barcelona: Ariel.
- Navas López, J. E. & Guerras Martín, L. A. (eds.). (2004). *Casos de dirección estratégica de la empresa* (3ª ed.). Madrid: Thomson Civitas.
- Nieto, A. & Iglesias, F. (2000). *Empresa informativa*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Ohmae, K. (1991). *La mente del estratega*. Madrid: Mc. Graw-Hill.
- Paz Lleida, J. M. (1987). *La empresa moderna*. Barcelona: Oikos-Tau.
- Quinn, J. B., Mintzberg, H. & Ghoshal, S. (2002). *El proceso estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Braun, B. (2006) Las nuevas tecnologías ofrecen oportunidades para lograr la excelencia. En *Innovaciones en periódicos. Informe mundial*.
- Soria, C. (2006) El futuro de los diarios y los diarios del futuro: algunas lecciones aprendidas trabajando con medios de muchos mundos. En *Innovaciones en periódicos. Informe mundial*.

(1) El término empresarial empleado para designar a los diferentes agentes que ostentan el poder dentro o fuera de la organización es el de *stakeholders*. Son aquellos individuos o grupos cuyos objetivos dependen de lo que haga la organización y de los que a su vez, depende la organización. A veces la identificación de los *stakeholders* es sencilla, cualquiera de nosotros puede identificar a los accionistas como un grupo de poder, o a los sindicatos, pero en otras ocasiones no es tan sencillo, ya que con frecuencia estos grupos están ligados a la propia estructura de la organización y sus intereses van variando en función de las decisiones tomadas. Las alianzas entre estos grupos o individuos varían, pues, en función de sus objetivos e intereses. Por lo tanto es importante identificar a los grupos "informales", cuyo poder es real y cuando decimos real es que estén en capacidad de influir en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

(2) El producto informativo, por ejemplo, se define por naturaleza como un servicio al ciudadano y satisface una necesidad que además es considerada un derecho, el derecho a la información, pero nadie negará que los productos informativos tienen además unas características de materialidad que son muy importantes. Si hablamos de un periódico nos importa su tamaño -tabloide o sábana-, nos importa la calidad del papel, que no manche en exceso, el diseño, el cual puede hacer más fácil su lectura, incluso la infografía nos puede ayudar a comprender mejor las noticias dibujando escenarios que no han podido ser captados por las cámaras, sólo narrados. El producto informativo es perecedero y no lo podemos almacenar, pero no porque se pueda deteriorar como el pan, sino porque su interés y por lo tanto su objetivo caduca en pocas horas. Nadie compra el periódico del día anterior, aunque parte de su contenido, aun nos pueda interesar.

(3) El mapa de puestos de trabajo nos muestra además del organigrama, una detallada descripción de cada puesto de trabajo, desde los requisitos para el acceso hasta las aptitudes y actitudes recomendadas para su ejercicio. Si comparamos la descripción del puesto de trabajo con la Hoja de Vida de quien lo desempeña, obtendremos una valiosa información, que nos permitirá diagnosticar la adecuación de las necesidades de la empresa en términos de recursos humanos a la realidad de las personas que forman su plantilla.

(4) En los años setenta Francia introdujo el denominado Balance Social, que pretendía dar a conocer el estado anímico de la empresa, de la misma forma que las sociedades presentaban su balance económico para informar a sus accionistas y clientes sobre los resultados. En la actualidad, apenas se habla de balance social, pero sí existe gran interés por el aprovechamiento de las ventajas que proporciona una plantilla motivada. De allí el interés por los estudios de clima laboral.

(5) Recordemos que las reservas podrán ser legales, voluntarias y estatutarias. Las reservas legales, por lo regular se van cubriendo en los primeros años de vida del negocio, las voluntarias y estatutarias van ligadas a la capacidad de la empresa para generar estos recursos, pero también dependen de la política seguida por los gestores, quines pueden primar la reinversión directamente.

(6) La empresa puede tener como política pagar a sus proveedores cada 30 días o por el contrario cada 90 días. Es un factor a tener en cuenta a la hora de negociar, por ejemplo los descuentos por volumen de publicidad.

(7) Por ejemplo una empresa desea mejorar en el manejo de los *stocks*, factores claves a medir en este caso podrían ser el volumen de productos terminados y en almacén, el volumen de aprovisionamiento en cada una de las fases del ciclo de producción, etc. La identificación de empresas avanzadas y punteras en este procedimiento, serán las que sirvan de modelo para el desarrollo de un plan que le permita a la empresa mejorar su manejo de *stocks*.

(8) En una cadena de diarios españoles como la perteneciente al grupo Correo -hoy Vocento- durante muchos años, el diario de referencia fue El Correo Español-El Pueblo Vasco. Con la entrada en la corporación de un periódico nacional como ABC producto de la fusión del grupo Correo con Prensa Española (editora del diario ABC) se han llevado a cabo grandes transformaciones en el grupo y no se observa una línea ya tan clara en lo referente a la gestión de los diarios. Dado que no podemos comparar nunca un diario regional o local con un diario nacional. De todas formas el grupo de periódicos regionales y locales sigue dentro de esta corporación teniendo como referencia al diario bilbaíno.