

Alejandro López-Riobóo Moreno

Caso GrupoV: de revista a revista. Retos de la transformación digital en el sector editorial

Alejandro López-Riobóo Moreno

Caso GrupoV: de revista a revista. Retos de la transformación digital en el sector editorial



**Caso Grupo V: de revista a revista.
Retos de la transformación digital en el sector editorial**

Alejandro López-Riobóo Moreno

Caso Grupo V: de revista a revista. Retos de la transformación digital en el sector editorial

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente.
editorial@esic.edu



Julio, 2023

Grupo V: de revista a revista. Retos de la transformación digital en el sector editorial
Alejandro López-Riobóo Moreno

Todos los derechos reservados.
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública
o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización
de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2023, ESIC EDITORIAL
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel.: 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-19480-99-6

Cubierta: ESIC
Maquetación: Santiago Díez Escribano
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de



Impreso en España – *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

W

U

-

D

Z

!

1. ANTECEDENTES	9
2. LA LLEGADA DEL MUNDO DIGITAL.....	10
3. PRIMEROS PASOS HACIA LA DIGITALIZACIÓN DE GRUPO V.....	11
4. EL EQUIPO COMERCIAL.....	12
5. EL RETO DEL PRIMER AÑO.....	12
6. EL DESARROLLO WEB.....	13
7. PROBLEMAS DE POSICIONAMIENTO	14
8. PREGUNTAS DEL CASO	17
9. BIBLIOGRAFÍA	18



Alejandro López-Riobóo Moreno

Licenciado en Periodismo y licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid. PDD (Programa de Desarrollo de Directivos) por el IESE, máster en Gestión Comercial y Dirección de Marketing por ESIC Business & Marketing School. Técnico en Marketing por la Cámara de Comercio de Madrid y máster en Diseño Gráfico por CEDECO. Doctorando por la Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Publicidad y Relaciones Públicas.

Actualmente suma casi 25 años en el sector digital, en grandes multinacionales americanas como Excite (AT&T), Microsoft o Yahoo!, donde ha desempeñado funciones de marketing y comercial. Director de Marketing de Producto en Yahoo! y de ventas de acciones especiales.

Dirige su propia consultora digital (ThreeThings), en la que ha trabajado para empresas como Páginas Amarillas, Bosch Automoción, Prisma Publicaciones (Grupo Planeta), la editorial GrupoV, la escuela de negocios IEB o la empresa de moda femenina Klasiks. Combina la consultoría con la dirección de la agencia de compra programática Antípodas Digital, con presencia en México y Colombia.

Empezó su carrera profesional en el sector revistas, para luego dar el salto a la radio, donde ha trabajado en el proyecto de Telefónica Media como ejecutivo de ventas.

En el pasado cocreó y dirigió la *start-up* winterad, *network* de publicidad *display* para móvil.

<https://www.linkedin.com/in/alrioboo/>

*Caso original del profesor **Alejandro López-Riobóo Moreno**, bajo la supervisión de **José María Visconti** desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo de un proceso de transformación digital basado en las implicaciones que tiene para un soporte la adaptación a los formatos digitales según el público o diversificación a partir del descubrimiento de oportunidades de mercado. Los datos utilizados en este caso se basan en información pública de empresas de referencia obtenida a través de su página web y otras fuentes de información. Los personajes y situaciones expresadas son ficticios, excepto las declaraciones públicas.*

Original del 30 de mayo de 2023.

Palabras clave: planificación de medios, *media*, IAB, transformación, adaptación, OJD, Infoadex, marketing, comercial, *adserver*, Google, *adsense*, CPM, *network*.

Categoría: marketing, transformación digital.

1. Antecedentes

Martín estaba de pie en su despacho. Miraba por la ventana a una mole de camión que salía de la oficina de Correos, contigua a su edificio. Mientras el tráiler pasaba ya por delante de él, Martín, con las manos agarradas en la espalda, pensaba sobre el futuro de la empresa.

Martín Gabilondo era el presidente de la editorial Grupo V (<http://www.grupov.es/>), líder durante 40 años en revistas sectoriales de ocio y tiempo libre, sobre todo de motor, tanto en automoción como en náutica y en caza. Había conseguido éxito financiero y de rentabilidad en todos y cada uno de los sectores sobre los que escribía, aunque quizás el de automoción fuera el que más alegrías le había dado.

La visión de Martín a la hora de encontrar y entender nichos específicos de lectores le había ayudado no solo a editar múltiples cabeceras, sino también a hacerlas rentables.

Sus revistas habían sido refugio para muchos de los nichos a los que se dirigían. La revista se concebía como la comunidad donde lectores concretos consultaban novedades, preguntaban, generaban contenidos... No importaba sacar al kiosco en vez de una revista de náutica, por ejemplo, una de navegación a motor, otra a vela, e incluso otra de compraventa de barcos de segunda mano. Lo mismo en caza: por qué ofrecer información de caza y pesca juntas si hay pescadores y cazadores, y además cazadores con rifle, con escopeta... o en coches, si había lectores para vehículos de alta gama o coches clásicos...

Cómo se veían reflejados estos nichos en estos contenidos era clave para entender el éxito de un lanzamiento. No había nadie que ofreciera información tan segmentada y capilar... hasta el caso de que, si la revista cerraba, eran lectores que se perdían... nadie había para poder ofrecer una información así de dirigida.

El reto de esta política del supernicho estaba en de qué contenidos se disponía mes a mes, y en el trabajo bien hecho de los redactores habituales, corresponsales, y a través de contactos concretos, y acuerdos con distintas asociaciones y federaciones. Necesitaban encontrar qué contar y, sobre todo, cosas de interés y de actualidad máxima.

Esta forma de trabajar le fue bien a la compañía hasta el punto de tener casi 40 revistas mensuales en kiosco, siendo líderes en varias de automoción, y únicas en ciertos *hobbies* y estilos de vida.

2. La llegada del mundo digital

La llegada de Internet tardó en pasar factura a Grupo V. Los lectores estaban muy fidelizados, y la gran cantidad de suscriptores específicos hacía que el papel siguiera siendo una fuente de ingresos rentable y razonable... Pero los portales digitales se iban profesionalizando, la capacidad que tenían de generación de contenido era cada vez mayor, aumentaba día a día la velocidad en difusión y, además, el poder encontrar, a golpe de clic, cualquier consejo, ya fuera lectura o en vídeo, hacía que desde los más jóvenes a los más adultos fueran abandonando poco a poco el papel por el móvil o el PC.

La información que hasta entonces solo ofrecía Grupo V, «solo daban ellos», se empezaba a encontrar en muchas webs, en multitud de foros que nacían rápidamente, a través de buscadores... La pérdida de ese poder de prescripción a estos nichos aceleraba la necesidad de tener presencia *online*. Aunque los ingresos de papel seguían siendo buenos, empezaban a sufrir, y los costes de materias primas (papel) y transporte crecían, con lo que se olía la necesidad de dar un salto a distribuir de otra forma aunque este cambio costase esfuerzo y sufrimiento.

La revista *Love*, su principal cabecera de noticias del corazón, fue la primera gran apuesta del grupo que se dejó de imprimir en papel en el año de la pandemia. En septiembre de 2020, decía adiós a los kioscos, y su volcado en digital no vio resultados positivos. Esto generó incertidumbre, y una sensación de que la adaptación al digital no iba a ser sencilla.

La realidad de un entorno nuevo y de necesidades nuevas hacían que la tensión entre los departamentos comerciales y editoriales se disparase y, como siempre,