

## ALIMARKET<sup>1</sup>

*“Con los primeros ruidos de Internet, en el grupo Alimarket pensamos que debíamos estar. Después de algunas vacilaciones debidas a la crisis de las puntocom decidimos apostar por este medio. Hoy, estoy convencido de que es una necesidad, incluso, puede que lleguemos demasiado tarde. Podemos tener éxito o fracasar, pero el que no está ya ha fallecido”* Así se expresaba Carlos Guerrero, consejero delegado de Publicaciones Alimarket, ante sus directivos y equipo de periodistas, con motivo de la inauguración de la nueva web.

En junio de 2009, Carlos y su equipo se planteaban el plan comercial más adecuado para desarrollar la nueva web inaugurada hacía unos días. Con una inversión realizada desde 2007 de 600.000 euros<sup>2</sup>, se habían fijado el objetivo de alcanzar un millón de visitas al mes y captar un millón de euros de facturación publicitaria anual. Hasta ahora, Internet había sido para Publicaciones Alimarket un complemento del papel. La comercialización de revistas técnicas editadas en papel era la principal actividad de esta empresa.

A principios de 2007, Carlos Guerrero, consejero delegado de Alimarket, y sus socios tomaron la decisión de no lanzar al mercado más proyectos de revistas en papel. A finales de ese año, clausuraban *Alimarket Gestión*, el último proyecto en papel que habían lanzado en enero de 2004 y en el que habían depositado muchas esperanzas. Asimismo, habían paralizado el proyecto de una revista dirigida a gasolineras al llegar a la conclusión de que era un sector muy pequeño y había dudas de su rentabilidad.

La crisis económica general en España, ya latente un año antes, mostró toda su virulencia en el sector a partir de marzo del 2008. La caída de ingresos publicitarios en el sector editorial rondó entre un 30% y un 50% en dicho año. En Alimarket alcanzó el 20%, que se tradujo en unas pérdidas de 70.000 euros (ver Anexo 1). Las previsiones de pérdidas para el 2009 se situaban alrededor del diez por ciento de los ingresos. Esto había sensibilizado aún más a los socios de la empresa de que su apuesta por Internet

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Rafael Ollero Calatayud del Instituto Internacional San Telmo, con el apoyo del Fondo de Desarrollo Académico, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Enero 2011, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

<sup>2</sup> Incluye el desarrollo de una nueva base de datos

era una posible solución a la bajada de rentabilidad de la empresa. En los últimos años, la rentabilidad había estado alrededor del cinco por ciento de la facturación.

Asimismo, la crisis obligó a la empresa a plantearse una reducción de costes. Una de las opciones era una disminución importante del número de revistas editadas en papel. Carlos, que no estaba totalmente a favor de reducir las cabeceras, creía que esta reducción se produciría de manera natural por el efecto de Internet.

En este escenario era necesario que el equipo directivo abordase algunas cuestiones fundamentales: ¿Había que diseñar un producto distinto para Internet? ¿Se necesitaba un posicionamiento diferente? ¿Eran otros los competidores? ¿Cabía un modelo de pago por consultar las revistas? En este caso ¿era mejor cobrar por entrada o potenciar las suscripciones? ¿Internet sustituiría al papel o lo complementaría? ¿Era la solución a la crisis? Y, por último, ¿se estaría llegando demasiado tarde?

## **PUBLICACIONES ALIMARKET**

Alimarket se fundó en Madrid, en mayo de 1982, como proyecto conjunto de Carlos Guerrero y Juan D. Navarro, compañeros de la universidad. Ante la escasa receptividad en TECNIPUBLICACIONES, empresa en la que trabajaba Carlos Guerrero, editora de la revista ARAL, se ofreció el proyecto a PUBLICACIONES PROFESIONALES, editora de la revista "Anuncios"-, en cuyo seno se lanzó Alimarket como boletín semanal.

Desde el principio, el objetivo fue elaborar una información de calidad que fuera útil para sus destinatarios, el sector de alimentación. Para ello, enfocaron su contenido en algunos aspectos del negocio donde se podía producir la posibilidad de ganar o perder dinero: Inversiones, relaciones con los clientes y proveedores, cambios de accionistas, cifras de negocio de las compañías. Esta información no era frecuente encontrarla, en aquellos momentos, en el mundo empresarial.

Para sistematizar toda esta labor de investigación, se elaboró una base de datos con las principales informaciones de cada operador. En 1984, apareció el primer *Informe Anual Alimarket*, con todas las empresas más relevantes del sector: las que facilitaban datos y las que no lo hacían aún, pero que eran importantes.

En 1987, el equipo de redacción, que ya se había ampliado considerablemente con nuevas incorporaciones (entre ellas, Isabel Bajo, directora general de la empresa en 2009), consideró que había que dar un paso adelante. Toda la información recogida debía plasmarse en un documento-informe de cada sector que fuera cabecera para todos aquellos interesados en seguir la evolución de los mismos. Así, surgieron los *Monográficos Alimarket* que, unos años después, dieron origen a *Alimarket Revista* (ver Anexo 2).

En 1990, una crisis de entendimiento con la empresa PUBLICACIONES PROFESIONALES provocó la separación y la posterior creación de PUBLICACIONES ALIMARKET, con 12 empleados y una valoración de dos millones de euros.

A partir de ese momento, la nueva empresa inició una etapa de reproducir en otros sectores el modelo que tan bien había funcionado en el sector de alimentación. Así surgieron distintas publicaciones que conformaban la cartera de productos en 2009: *Alimarket*, sector alimentación; *NonFood*, para sectores de gran consumo no alimentario; *PuntoMarket*, envase y embalaje; *Electrodomésticos*, electrodomésticos, electrónica e informática de consumo; *Hostelmarket*, hostelería; *Construcción*; *Transmarket*, transporte y logística, y *Sanimarket*, sector sanitario y, particularmente, geriátrico.

A principios del 2009, con una tirada mensual de 46.700 ejemplares<sup>3</sup>, la empresa dirigía sus revistas a un conjunto de sectores que representaban el 70% del PIB nacional. En España existían algo más de un millón de empresas activas. De las 700.000 empresas potenciales, aproximadamente, la mitad eran filiales o sucursales. Por tanto, limitaban el objetivo a las 300.000 no duplicadas. En ese momento, se venían siguiendo informativamente unas 80.000 empresas.

Los clientes de Alimarket eran directores generales y gerentes de la pequeña y mediana empresa (ver Anexo 3). Utilizaban la revista como fuente de información y para la obtención de datos del sector que les ayudaba en su toma de decisiones.

Para seguir avanzando en el negocio de papel y alcanzar a los altos directivos de las grandes empresas generalistas, lanzaron, a finales del 2004, la revista *Alimarket Gestión*, mensual y gratuita. Para este proyecto, fuertemente apoyado desde hacía algún tiempo, se estableció el objetivo, al igual que en cada una de las nuevas revistas del grupo, de conseguir una cifra de negocio de un millón de euros, en este caso, provenientes de la publicidad en su totalidad. Sin embargo, los resultados obtenidos durante los años siguientes fueron decepcionantes (ver Anexo 4). En palabras de Carlos Guerrero: *“Nosotros no éramos un proveedor tradicional de estas grandes empresas. Además, era fundamental que el cliente necesitase este producto y no tengo claro que fuese así.....”*.

Todavía recordaba una reunión con el director general de uno de los principales bancos españoles, en la que se expresaba así *“Lo que realmente me gustaría para mi tropa es que cada mañana dispusieran por correo electrónico de información acerca de las inversiones que se realicen en los distintos sectores empresariales”*. Transcurridos tres años, se decidió abandonar esta revista.

---

<sup>3</sup> 30.000 revistas y 16.700 boletines mensuales (una newsletter de 16 páginas)