

GRUPO EDITORIAL VZ¹

I. Presentación.

El Grupo VZ es un conjunto de empresas dedicadas al desarrollo, promoción y comercialización de productos editoriales destinados al mercado infantil y juvenil. Opera con dos familias de producto: la primera y más importante –supone las $\frac{3}{4}$ partes de su facturación– se centra en el libro de texto escolar destinado a la educación oficial y reglada del país e incluye, junto con el propio libro de texto destinado al alumno, todo un conjunto de materiales colaterales destinados, bien al profesor –recursos didácticos– o al propio alumno –materiales complementarios–; la segunda está integrada por una gama de libros y materiales de carácter lúdico que van desde la literatura al libro-juguete pasando por libros de divulgación y conocimiento. Dentro de ambas familias de producto, sus materiales se editan en soporte papel ó electrónico (CD's, portales de Internet); son frecuentes, sobre todo en la familia de materiales lúdicos, productos complejos que incluyen en un estuche diversos artículos junto con un pequeño cuadernillo destinados todos ellos a servir como elemento de juego de los más pequeños, bien en solitario o con sus padres.

El Grupo está compuesto en la actualidad por doce empresas, cuatro de las cuales operan en España y ocho en diversos países de América Latina. Las empresas en España corresponden a distintos sellos editoriales orientados a mercados diferentes y una empresa distribuidora que canaliza los productos de todos los sellos en el país. Las empresas de América Latina cubren mercados locales en cada uno de los países en que opera, aglutinando todas las líneas de producto que se comercializan en el mismo. La diversidad de los países en que operan genera cierta complejidad dadas las diferencias significativas entre ellos: población, extensión, nivel socioeconómico, mercado escolar, moneda, diferente ciclo escolar y en consecuencia ejercicio económico, etc.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Preparado por D. Pascual M. Rubio, bajo la supervisión del Profesor José Luis Lucas Tomás y con el apoyo del Fondo de Desarrollo Académico del Instituto, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Marzo 2011. Instituto Internacional San Telmo, España. Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

La plantilla total del Grupo está en torno a dos mil personas, más de la mitad pertenece a las empresas de América. Hay que destacar el rápido crecimiento en estas empresas, constituidas en su mayor parte en los últimos diez años y que en conjunto aportan una facturación que no llega al 40%. Este hecho deja entrever el esfuerzo que se está haciendo en desarrollo de producto –plantilla de editores- y promoción en mercados –plantilla comercial-. Este desequilibrio habrá de corregirse a lo largo de los próximos años con crecimientos de ventas significativos, coherentes con el esfuerzo que se está realizando en la actualidad, sin mayores crecimientos de plantilla.

Algunas cifras del Grupo son las siguientes:

	<u>2000</u>	<u>2009</u>
VENTAS BRUTAS (mill.€)	168	288
España	153	208
Internacional	15	80
VENTAS (mill. Ejemplares)	18	27
TÍTULOS EN CATÁLOGO	6.370	10.535
NOVEDADES/AÑO	2.083	2.450
PLANTILLA (pax)	803	1.998
España	622	850
Internacional	181	1.149
PRODUCTIVIDAD (vtas./empleado)	209	144
<i>España</i>	246	244
<i>Internacional</i>	81	70
PRESENCIA EN PAÍSES	49	36
Países con implantación	4	9
Otros países de exportación	45	27

II. El origen de la empresa: la enseñanza y los libros de texto en los años cincuenta.

El origen del Grupo se remonta a los años de la postguerra civil española. D. Víctor Zamora, que había estudiado Magisterio en la Escuela Normal de Madrid, era una persona inquieta que aglutinaba una doble vocación: ser maestro y empresario. Ello le llevó a dedicarse de lleno al mundo de la enseñanza, profesión que le apasionaba; ante la carencia en el país de escuelas suficientes para atender a la población escolar y su bajo nivel educativo decidió poner en marcha un pequeño colegio que ayudara a generar plazas escolares de cierta calidad. Convenció a su familia para que “invertiera” aportando recursos para la compra y acondicionamiento de un inmueble que albergara la escuela. Aunque era consciente de lo difícil que sería que el colegio se convirtiera en un negocio medianamente rentable dada la penuria económica imperante decidió llevar adelante la ilusión de aportar a la sociedad su granito de arena en la tarea de educar a los más pequeños; como empresario, para él -y su

familia- sería suficiente con que el proyecto se autofinanciara, aunque tardara o no llegara a generar beneficios.

El colegio tuvo un éxito sorprendente atrayendo más alumnos potenciales de los que las instalaciones podían atender. Movido por ello y en base a que lograba equilibrar las cuentas –su familia renunció desde el principio a cualquier remuneración por su inversión lo que permitía a D. Víctor destinar todos sus excedentes a nuevas inversiones en el proyecto- se lanzó a poner en marcha un segundo colegio al que siguieron otros nuevos; así a finales de los años 50 tenía abiertos tres centros en Madrid, uno en Zaragoza y otro en Valencia, en los que estudiaban más de cuatro mil alumnos.

A la penuria de plazas escolares de la época se añadía la escasez de materiales para los alumnos: no se disponía más que de alguna enciclopedia muy popular que abarcaba todas las materias y algunos libros de texto, materiales que D. Víctor consideraba poco adecuados para poder llevar a cabo la educación de la calidad que él pretendía para sus alumnos. Por esta razón decidió preparar materiales propios, editados a ciclostil, que pudieran utilizarse en sus colegios; para ello empezó a organizar con algunos profesores de sus colegios equipos de trabajo que elaboraban, aprovechando las vacaciones de verano, materiales apropiados que serían utilizados por los alumnos en el curso siguiente.

Con este enfoque se lograba disponer, a coste asumible por las familias, de materiales que a él le parecían más apropiados para llevar a cabo su labor pedagógica; sus profesores obtenían unos ingresos extra que les venían muy bien para soportar con dignidad sus cargas familiares en años en que la profesión de maestro estaba mal remunerada. Por este procedimiento y sustituyendo el ciclostil por imprentas a las que encargaba su impresión llegó a disponer de un catálogo de títulos que abarcaba desde el curso de ingreso hasta el preuniversitario y de una calidad muy digna, tanto pedagógica como gráfica. El conocimiento y aceptación de sus libros fue propagándose por los centros escolares del país, que empezaron a requerirlos como libros de texto para multitud de centros escolares ajenos a sus propios colegios. Animado por el éxito y la popularidad de sus libros D. Víctor puso en marcha una pequeña editorial para la que contrató, como editores, a profesores a dedicación completa, con la condición de que hubieran tenido experiencia docente previa.

III. La segregación de la actividad editorial, en la década de los setenta.

La edición de libros acabaría cobrando una complejidad que desbordaba la dimensión de los colegios que regentaba D. Víctor, así como su propia y personal capacidad de trabajo, aún cuando en esta época había incorporado ya a sus cinco hijos: Pablo y Pedro que se ocupaban fundamentalmente de las tareas inherentes a la actividad editorial, y María, Luisa y Antonio que se dedican a la actividad de los colegios. Fue en 1972 cuando decidió segregar la actividad editorial de la propia de los colegios constituyendo dos sociedades mercantiles, una que se ocupara de todo el proceso editorial –desarrollo, edición e impresión de libros- y la otra dedicada a las labores de comercialización y distribución por todo el país. A lo largo de los años 70 *Ediciones VZ* se dedicó a renovar su catálogo editorial adaptando sus productos a la nueva ley de Educación promovida por el ministro Villar Palasí.