

Franquicias periodísticas y sinergias productivas en la prensa mexicana: en busca de nuevos modelos de financiamiento

*María Elena Hernández Ramírez**

En la búsqueda de fórmulas de crecimiento y adecuación al nuevo entorno tecnológico y financiero del mundo globalizado, los grupos periodísticos mexicanos más sólidos reorganizan sus procesos de producción bajo el sistema de *sinergias* y ponen a prueba un modelo de negocio exitoso en el comercio de servicios y alimentos elaborados: las *franquicias*. Se trata de una estrategia de expansión *sui generis* para las empresas periodísticas, por las implicaciones que puede tener en el producto final. Este trabajo intenta registrar y comenzar a analizar el fenómeno, advirtiendo que el énfasis del modelo está en la reducción de costos, y que esto termina afectando la calidad del periodismo resultante.

El interés por analizar los fenómenos de convergencia en los medios mexicanos en el contexto de la mundialización se ha enfocado esencialmente al sector audiovisual (radio, televisión y cable), cuya propiedad altamente concentrada desde su origen ha posibilitado la asociación de empresas en conglomerados o proyectos multinacionales. En el caso de la prensa, numerosa y esencialmente disociada en

* Doctora en Información y Comunicación por la Universidad Paris 8. Profesora investigadora del Departamento de Estudios de la Comunicación Social, Universidad de Guadalajara. marielenhr@gmail.com

Agradezco la colaboración de Rosalía Orozco Murillo y Salvador De León Vázquez en la obtención de testimonios de periodistas de Nayarit y Aguascalientes. Mi reconocimiento y gratitud a María Concepción Arroyo Partida por su valiosa ayuda en la búsqueda de datos, y a Bernardo Quezada Nieto por la revisión y comentarios al texto general.

México, no se ha generado todavía un debate que permita analizar las repercusiones de las formas adoptadas por la convergencia multimedia en los productos y en los proyectos periodísticos locales, a pesar de que en la última década este mercado ha entrado en un proceso de reorganización financiera que empieza a mostrar efectos significativos en la calidad de los periódicos de información general.

Si bien es difícil que la industria de la prensa llegue a tener los niveles de concentración de propiedad que tienen los medios electrónicos, en el nuevo contexto de la globalización es clara la imposibilidad de subsistencia para los medios impresos independientes. En la búsqueda de fórmulas de crecimiento y adecuación al nuevo entorno tecnológico y financiero, los grupos periodísticos mexicanos más sólidos han adoptado estrategias empleadas en otras partes del mundo —por ejemplo, reorganizar sus procesos de producción bajo el sistema de sinergias y tratar de posicionarse como proveedores de servicios informativos—, pero también han comenzado a poner a prueba un modelo de negocio que ha resultado exitoso en el comercio de servicios y alimentos elaborados: las *franquicias*, una estrategia de expansión *sui generis* para el caso de las empresas periodísticas.

Puede esperarse que estos procesos no generen necesariamente productos periodísticos locales de mejor calidad (ni prácticas más democráticas), particularmente porque se trata de un modelo de negocios con énfasis en la reducción de costos, y porque las características históricas de operación de la prensa mexicana, tradicionalmente en colusión con el poder, marcan aún las prácticas periodísticas, principalmente en las ciudades pequeñas. Este trabajo expone el fenómeno y describe ejemplos del funcionamiento de diarios locales que han adoptado el modelo de franquicia, o el derecho a usar la «marca» y el *know-how* del Grupo Editorial Milenio, una de las dos empresas periodísticas más consolidadas en México. De igual manera, se presenta un acercamiento a la estrategia de expansión del Grupo Reforma, que parece apegarse a la fórmula de crecimiento más propagada en el mundo: el de la venta de servicios informativos y el establecimiento de alianzas estratégicas.¹

¹ Como tratamos un fenómeno en proceso, los datos sobre las franquicias periodísticas registradas aquí podrían haber variado al momento de la publicación.

Ambos casos pertenecen a los fenómenos económicos llamados «de convergencia» que producen un «montaje de culturas divergentes de producción, distribución y consumo en las industrias info-comunicacionales» (Becerra, 2000). Este montaje, o hibridación de procesos, está anclado principalmente a las posibilidades que han abierto las nuevas tecnologías de la información. En el caso de la prensa mexicana, el fenómeno se inscribe también en el contexto socio-político llamado de democratización, por el cual el funcionamiento de las instituciones del Estado y del sistema mediático relacionado a él se alinean sobre el modelo de sociedades políticas occidentales, con Estados Unidos a la cabeza. La convergencia en este contexto constituye uno de los vectores de una «democratización» que se ha venido imponiendo desde la capital del país («el centro»), hacia los estados («la provincia»).

Una nota sobre el sentido de las palabras

Las franquicias

Aunque el término *franquicia* nació durante la Edad Media en Francia, el sistema de franquicias tal y como lo conocemos hoy en día tiene su origen a mediados del siglo XIX, en Estados Unidos de América (*Franquicias de México*. Página electrónica). En 1862, la compañía manufacturera de máquinas de coser *Singer&Co* comenzó a utilizar esta fórmula empresarial para expandirse y distribuir sus productos, mediante la colaboración de comerciantes independientes. Más tarde, con las empresas automotrices, la idea original de la fórmula se adaptó a la variante de «concesionarios y distribuidores» (*dealers*). En los años cincuenta despegaron las franquicias de *fast food* (*Mc Donalds*, *KFC*, *Burger King*), y en los años setenta el sistema de franquicias se desarrolló en Europa. En México inició a mediados de los años noventa, y se generalizó rápidamente como modelo de negocio, aunque no en la producción del periodismo.

El concepto moderno de franquicia gira en torno a la marca como eje central, a la transmisión del *know-how* y a la asistencia permanente y formación (capacitación) de los «franquiciados», para garantizar el sostenimiento de los estándares de la marca.

Ya no basta con tener un producto para lograr el acceso a un mercado, hace falta algo más: una cualificación, una marca, un envoltorio personalizado, un emblema, una idea o un formato innovador y atractivo, y la franquicia cubre todos estos parámetros (*idem*).

Las sinergias

Desde su integración al lenguaje empresarial el concepto de sinergia se ha ampliado. Originalmente tomado de la biología, el término se refiere al esfuerzo combinado de dos o más órganos o sustancias para la realización eficiente de alguna función. De acuerdo con Azpillaga, De Miguel y Zallo (1998), en las empresas de comunicación se distinguen tres momentos en el uso del concepto: «En los 60 se buscaban en el interior de la empresa las sinergias de integración, ahorro y economías de escala.» En los años ochenta el objetivo era el *aprovechamiento de las redes de distribución* para múltiples productos y el desplazamiento de competidores, mediante la fusión de esfuerzos. En la década de los noventa se identifica una triple dirección: en primer lugar las «sinergias tecnoproductivas», en las que lo importante es el saber hacer técnico u organizativo sobre los procesos; el segundo caso es el de las «sinergias reticulares», que ponen énfasis en lograr presencia en distintos puntos de las nuevas redes de comunicación, y finalmente, las «sinergias de usuario» en las que adquieren importancia la interconexión, la multi-mediación, la integración de lenguajes, donde se redefine el papel del propio usuario «difuminándose en parte su diferenciación respecto al productor o servidor de información» (Azpillaga *et al.*, 1998:59-60). Lo que se busca con las sinergias es, a final de cuentas, la reducción de costos de diferentes bienes o servicios, mediante su producción conjunta en lugar de hacerlo por unidades separadas.

La introducción del uso del término sinergia (tecnoproductiva) en el ámbito periodístico mexicano puede atribuirse a los empresarios del Grupo Reforma, cuya gestación coincide con el proceso de negociaciones y firma del Tratado de Libre Comercio Norteamericano (TLCN) (1993-1994), y cuya expansión es facilitada por el impulso del internet en la segunda mitad de los años noventa. El término franquicia en el ámbito periodístico es utilizado por primera vez en México al interior del Grupo Editorial Milenio para referirse, en sentido metafórico, al

modelo de crecimiento concebido por directivos de ese grupo editorial, en los albores del siglo XXI. Los modelos empresariales de ambos grupos son una realidad muy reciente en la historia del periodismo mexicano, una historia que habla de una prensa predominantemente oficialista y subordinada, dependiente en extremo del financiamiento gubernamental.

*Antecedentes sobre el financiamiento
de la prensa en México*

Como en muchas partes del mundo, la industria mexicana de la prensa ha sido históricamente beneficiada con apoyos gubernamentales que han hecho posible su subsistencia. No obstante, en el caso mexicano, las características de tales apoyos y sus consecuencias en las relaciones prensa-gobierno en los últimos 100 años, son un factor determinante para entender el tardío y desigual tránsito de una prensa económicamente dependiente —y editorialmente sumisa— a una prensa con vocación empresarial. Por ello, me parece necesario evocar el proceso de esta industria en busca de la independencia económica y describir el contexto que hace inevitables los cambios en el modelo predominante de financiamiento.

La industria de los diarios en México nació económicamente subordinada al poder público (Ochoa, 1968; Toussaint, 1989; Argudín, 1987), siguiendo un modelo económico-proteccionista que se perfeccionó y consolidó en las primeras décadas de los gobiernos posrevolucionarios y cuyos rasgos esenciales sobreviven en nuestros días «como uno de los más dramáticos rezagos del proceso de modernización mexicana». A lo largo del siglo XX, este modelo pasó por fases:

[de un] proceso de encuadramiento corporativo de todos los sectores socioeconómicos al Estado, a la integración [de un] complejo político empresarial (o burocrático empresarial) de intereses comunes entre los sectores políticos y burocráticos y los de las grandes corporaciones empresariales; complejo cuyos engranes se han movido históricamente con el lubricante de la corrupción institucionalizada (Carreño, 2000).

La subordinación de los medios al poder político en México y la cultura de la colusión inherente, se fueron reforzando a través del tiempo debido al entrelazamiento de tres prácticas recurrentes: el otorgamiento de apoyos amistosos (Hernández, 2006:19); el ejercicio de prácticas disuasivas (*ibid.*: 47) por parte de actores del poder público, y la institucionalización de rituales de aproximación (*ibid.*: 37) entre la prensa y el gobierno. Los apoyos o subvenciones constituyen el punto central para explicar el lento tránsito hacia la prensa económicamente independiente y comprenden ayudas directas a la economía personal del periodista y subsidios de diferente índole y gran magnitud a las finanzas de las empresas.

Entre las subvenciones que el gobierno ha brindado al periodismo mexicano a lo largo de su historia moderna, las más visibles y criticadas han sido las aportaciones constantes al salario del periodista a través del llamado *embute*, un beneficio económico que las dependencias públicas empezaron a proporcionar sistemáticamente a los reporteros desde el mandato del presidente Miguel Alemán (1946-1952) «como una compensación por estar atentos a la cobertura de la fuente» (*Entrevista con Rafaep Rodríguez Castañeda*).² Sin embargo, la más aberrante de las formas de subsidio ha sido el suministro no reglamentado de *publicidad oficial*, que se convirtió en la garantía de subsistencia para numerosos medios impresos, incluso para aquellos que no cuentan con lectores y cuya circulación no va más allá de las oficinas de prensa. Esta dependencia económica de la publicidad oficial ha sido difícilmente evitable para la mayoría de los diarios, debido a los bajos ingresos por venta de ejemplares y de publicidad privada que caracterizan a la industria.

Históricamente, los medios se han visto también beneficiados con: créditos preferenciales, régimen especial de tributación, insumos subsidiados (como el papel y la electricidad) y convenios flexibles para el pago de servicios del sector público.³ Lo anterior explica por qué

² Director del semanario *Proceso*.

³ Sobre este tema son muchos los periodistas que han escrito (Miguel Ángel Granados Chapa, Rafael Rodríguez Castañeda, Raymundo Riva Palacio), pero me apoyo en el documento «Cien años de subordinación. Un modelo

el funcionamiento de las empresas periodísticas mexicanas en muy pocos casos ha sido sano.

En busca de la independencia económica

El modelo económico-proteccionista que cobijó desde su origen al periodismo mexicano moderno fue eficaz hasta la primera mitad de la década de los ochenta. Sin embargo, el engrasado mecanismo de funcionamiento entre las instituciones de la prensa y el gobierno comenzó a mostrar fisuras desde el verano de 1968, año en que tuvo lugar «la matanza de Tlatelolco» (enfrentamiento del Ejército Mexicano con grupos estudiantiles), cuyo tratamiento en la prensa fue una estampa nítida de la colusión imperante entre la prensa y el régimen. En 1968 se sitúa el inicio de la lenta transición democrática en México que habría de necesitar más de tres décadas para dar paso a la alternancia de partido en el poder.⁴

Después de la matanza de Tlatelolco, el diario *Excélsior* —hasta entonces fundamentalmente conservador (ver cita de Anguiano en Scherer, 1986: 221)— dejó el oficialismo y comenzó a dar mayor prioridad a reportajes de corte social; sin embargo, no dejó de estar muy ligado al gobierno del presidente Luis Echeverría (1970-1976), quien brindaba a Julio Scherer, director de *Excélsior*, un trato cercano y preferencial (Riva Palacio, 2004: 70-71; Scherer, 1986: 48,134). No obstante, el mismo presidente habría de inducir a los empresarios mexicanos a suprimir la publicidad para *Excélsior* en 1972 —por el tono y orientación de su línea editorial—, «rescataría» al diario de tal boicot publicitario y urdiría el conflicto sindical en la cooperativa periodística que concluyó con la expulsión de Scherer en 1976. La intromisión presidencial en los asuntos del diario se conocería después como el «Golpe a *Excélsior*», y simbolizaría un parteaguas en las relaciones entre la prensa y el poder político.

histórico de la relación entre prensa y poder en el Siglo XX», ya citado, de José Carreño Carlón, que sintetiza adecuadamente las prácticas mencionadas.

⁴ El 2 de julio de 2000, el candidato del Partido Acción Nacional (PAN), Vicente Fox Quesada, gana la Presidencia de la República y desplaza al Partido Revolucionario Institucional (PRI) por primera vez en 71 años.

El enfrentamiento del poder presidencial con el director de *Excélsior* sería el detonante para el nacimiento de los primeros medios impresos que intentaron romper con la subordinación hacia el gobierno, y con ello marcaron una pauta en la búsqueda de nuevos modelos de financiamiento para la prensa.

Nuevas propuestas periodísticas, mismos problemas estructurales

«El Golpe a *Excélsior*» es el punto de partida de un lento distanciamiento entre la prensa y el poder político que va de la mano de la búsqueda de nuevos modelos de financiamiento. En diferentes momentos de una historia común nacen el semanario *Proceso* (1976)⁵ y los diarios *Unomásuno* (1977) y *La Jornada* (1984), que intentaron sustentarse en el apoyo de la naciente sociedad civil, pero que, inevitablemente, terminaron dependiendo también de la publicidad gubernamental.

Proceso, por ejemplo, estuvo al borde de la quiebra (Scherer y Monsiváis, 2003: 223) cuando el presidente José López Portillo, casi al final de su gobierno,⁶ ordenó suprimir toda la publicidad oficial de sus páginas, y conminó a los empresarios a hacer lo mismo, por el cuestionamiento de la política económica del gobierno que hacía el semanario: «No te pago para que me pegues», sería la explicación del propio presidente.⁷ La publicidad oficial era para los diarios y

⁵ La sociedad, cansada de los abusos del régimen y el gremio agraviado por el presidente Echeverría, respondieron al llamado para apoyar un nuevo proyecto periodístico: la revista *Proceso*, y la agencia informativa *Comunicación e Información, S.A. de C.V.* (CISA). Más de 2 000 personas se reunieron solidariamente en un hotel de la ciudad de México, y «más de mil personas adquirieron acciones de la empresa». Un importante número de artistas donaron obras que permitieron realizar una subasta de arte para el arranque del proyecto y «el director de la Revista *Siempre!* [...] le presta las oficinas al grupo». El 6 de noviembre de 1976 nace *Proceso* (Scherer y Monsiváis, 2003: 213).

⁶ El periodo del mandato presidencial de José López Portillo fue de 1976 a 1982.

⁷ La frase exacta fue «Te pago para que me pegues. ¡Pues no faltaba más!». El presidente López Portillo fue un orador elocuente, amante de las metáforas, y sus palabras pasarían a la historia como una evidencia clara de las oscuras

revistas «por lo menos el sesenta por ciento de sus ingresos». El boicot publicitario llevó a *Proceso* a buscar otras fuentes de financiamiento.

Unomásuno nació como una cooperativa, con una propuesta periodística innovadora⁸ que lo convertiría en semillero de periodistas con un perfil más crítico ante los mecanismos de cooptación del sistema. Sin embargo, también fue un diario vinculado al subsidio gubernamental. De acuerdo con Raymundo Riva Palacio, la aparición de *Unomásuno* gozó del apoyo del presidente López Portillo y fue utilizado para consolidar la reforma política promovida por el mandatario.⁹ Riva Palacio explica que durante una asamblea de la cooperativa en 1979, Manuel Becerra Acosta reveló al grupo de periodistas fundadores que

el diario había salido gracias a un préstamo personal de seis millones de pesos que le había facilitado [el presidente] López Portillo y que, hacia esas fechas, ya había sido totalmente liquidado (2004:68).

En 1989, en el primer año de gobierno de Carlos Salinas de Gortari, el director de *Unomásuno*, Manuel Becerra Acosta, se vio obligado a vender el diario, presionado por la situación financiera de la empresa. Siguiendo los mecanismos del sistema, el presidente saliente Miguel de la Madrid, puso en manos de Salinas de Gortari la decisión de cobrar o no, o de cómo cobrar, dos cuantiosas deudas adquiridas por Editorial Uno, S.A.: una con la empresa estatal que proveía el papel

prácticas del gobierno para mantener una prensa alineada al régimen (Scherer, 1986: 152).

⁸ *Unomásuno* quería ofrecer más análisis que información, abrir el espacio a los intelectuales, escribir para el lector; la fotografía cobró una importancia notable, se rechazaba la censura, se liberaron temas hasta entonces tabú y comenzó a darse atención a los derechos de las minorías.

⁹ Una reforma materializada en la Ley de Organizaciones Políticas y Procesos Electorales (LOPPE), que «legalizaba» la existencia de la izquierda y abría «por primera vez desde 1929, el proceso político mexicano al cambio.» (Riva Palacio, 2004: 67-68).

periódico, *PIPSA*, y otra con la Secretaría de Hacienda. En septiembre de 1989 la Secretaría de Gobernación entregó 1 000 000 de dólares a Manuel Becerra Acosta, a cambio de la dirección y propiedad del periódico *Unomásuno*, según lo declaró él mismo a la revista *Proceso* (Singer, 1993: 33).

La Jornada

A cinco años del nacimiento de *Unomásuno* se evidenció una fuerte crisis en el manejo financiero de la «cooperativa», pues su director Manuel Becerra Acosta había tomado el control de la misma adquiriendo la mayor parte de las acciones. Ese fue el motivo principal por el que un grupo de subdirectores y colaboradores renunciaron y en poco tiempo fundaron el diario *La Jornada*.

La Jornada nació con la intención de ser un diario «independiente del poder público, sin filiaciones partidistas, plural, analítico y reflexivo». Un lugar de expresión para los sectores sociales que no lo tenían. Con la finalidad de no acudir a las típicas prácticas de hacer alianzas con poderes políticos o económicos, el proyecto se fundamentó en una convocatoria a las incipientes expresiones de la sociedad civil. «Salimos a la luz gracias a las aportaciones de miles de ciudadanos, en primer lugar las de artistas plásticos que aportaron sus contribuciones con su obra», sostenían los editores del diario (*La Jornada*, 19/09/1994).

La preocupación común de estas tres publicaciones surgidas después del «Golpe a *Excélsior*» fue la de distanciarse del poder público, del financiamiento gubernamental y de los compromisos políticos inherentes. Ninguno de estos medios, sin embargo, logró mantenerse completamente al margen de los apoyos gubernamentales.

El Financiero

Un caso aparte es el de *El Financiero*, un periódico cuyo sostenimiento nunca dependió particularmente de la publicidad oficial. *El Financiero*, primer diario mexicano especializado en economía y finanzas, nació en octubre de 1981,¹⁰ cuando comenzaba la «petrolización» de

¹⁰ Rogelio Cárdenas, funcionario retirado de la empresa Petróleos Mexicanos, (PEMEX), fue el impulsor principal del diario.

la economía nacional, o el llamado *boom* petrolero (1978, 1979). En diciembre de ese año, apenas dos meses después de su nacimiento, *El Financiero* anticipó el quiebre económico que sobrevendría en el país en 1982, debido a que el peso mexicano estaba «sobrevaluado técnicamente». Este hecho generó un escándalo y atrajo la atención hacia el diario que, hasta entonces, había sido inadvertido por los políticos.

El Financiero se convirtió en referencia para otros medios y empezó a tener resonancia. Marcaba la pauta en los temas importantes e incluso en los enfoques. Desde su ángulo especializado abrió camino (después de *Proceso*) para un nuevo tipo de periodismo en México: el periodismo de investigación, el periodismo no oficialista. La influencia del periódico empezó a crecer y con ello se hizo manifiesto un cierto control gubernamental.

Tras la devaluación de 1982, sobrevino el *crack* de la bolsa de 1983 y la crisis de la deuda externa. *El Financiero* fue el único medio que dio un seguimiento serio al fenómeno. En respuesta, el gobierno boicoteó económicamente al diario al negarle un crédito a la empresa, a pesar de que cumplía con todos los requisitos establecidos, y al ordenar la aplicación de estrictas auditorías fiscales (una medida de presión para empresas no «sanas», que no era el caso de *El Financiero*). Si bien el diario nunca había dependido de la publicidad oficial, sí se vio afectado en 1985¹¹ por el retiro de los anuncios de los bancos, que desde septiembre de 1982 pertenecían al gobierno y que volverían a privatizarse en 1990 con Carlos Salinas de Gortari.

No obstante, *El Financiero* mantuvo su línea crítica y en 1988 se involucró en la cobertura de información política, con lo cual comenzó un período de conflicto muy severo con el gobierno.¹² *El Financiero*

¹¹ Mientras Alejandro Ramos afirma que el gobierno nunca había proporcionado publicidad a *El Financiero* (comunicación personal 1996), Riva Palacio sostiene que el gobierno emprendió un boicot publicitario contra el diario en 1985, debido a que éste publicó los pormenores de la renegociación de la deuda externa (2004: 74).

¹² El 6 de julio de 1988, día de elecciones presidenciales, el sistema de cómputo para el conteo de los votos se «cayó», cuando según las cifras preliminares el candidato de izquierda, Cuauhtémoc Cárdenas, llevaba ventaja sobre Carlos

llegó hasta el desafío frente al gobierno autoritario, pero pudo sostenerse pese a los obstáculos económicos que se imponía a las empresas no alineadas al régimen, porque desde su origen impidió que su modelo de financiamiento descansara en la seguridad de la publicidad oficial.

Cambios inevitables en el modelo de financiamiento

Durante la década de los ochenta se concentraron distintos fenómenos, financieros y naturales, que tuvieron importantes repercusiones en la economía nacional y, en consecuencia, en el modelo estructural de financiamiento de la prensa mexicana. Después de la devaluación de 1982 y del primer *crack* de la bolsa en 1983, ocurrió el gran terremoto que devastó la ciudad de México en 1985 y que demandó una enorme inversión pública para la reconstrucción. En 1987 se presentó un segundo *crack* de la bolsa, que no sería el último problema financiero del régimen: justo al iniciar el periodo presidencial de Ernesto Zedillo, ocurriría el llamado «error de diciembre» de 1994, una fuerte devaluación del peso que estalló en las manos del presidente entrante, después de un largo periodo en que el mandatario saliente, Salinas de Gortari, mantuvo una alta paridad artificial peso-dólar. El Estado mexicano seguía «adelgazando», y la economía nacional continuaba su proceso de privatización. Las consecuencias de estos hechos en las empresas periodísticas se dieron en cadena: recortes de personal, adecuación del producto, reingeniería, alianzas... cierre de diversos medios.

En paralelo a esos acontecimientos, continuaba la (neo)liberalización de la economía: entre el periodo presidencial de Miguel de la Madrid (1982-1988) y el de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994),

Salinas de Gortari, candidato del PRI (el «partido oficial»). A diferencia de la mayoría de los diarios que al día siguiente de la votación publicaron el triunfo de Salinas, como lo sugería el boletín oficial, *El Financiero* encabezó: «Aún nada para nadie», refiriéndose a que, por primera vez en 60 años, el gobierno o los órganos electorales no decían abiertamente que había ganado el PRI, pues el sistema de cómputo había fallado y el conteo estaba en duda.

el Estado mexicano vendió más de 1 000 empresas paraestatales que constituían, entre otras cosas, una fuente importante de subsidio gubernamental para los medios. Entre las 252 empresas estatales que se privatizaron con Salinas de Gortari, se encontraban los bancos, la compañía telefónica, las líneas aéreas, la siderurgia, las minas, los puertos, los aeropuertos (Oppenheimer, 2002: 37).

A los efectos adversos del «adelgazamiento» del Estado sobre las finanzas de los medios, principalmente periódicos, se sumaron las implicaciones del viraje de las políticas de comunicación del gobierno de Salinas que, como parte de su proyecto «modernizador», se había propuesto sanear las relaciones entre la prensa y el Estado. Varias de las «medidas modernizadoras» se centraron específicamente en el aspecto financiero, particularmente la privatización de la compañía estatal de papel Productora e Importadora de Papel (PIPSA) y la revisión de los mecanismos de subsidio del Estado hacia los medios, que llevó a la emisión de diversos «lineamientos para el uso del dinero público destinado a actividades de comunicación social».¹³

Apertura de los mercados del papel

Pese a la resistencia de los empresarios de los medios, Salinas acabó con el monopolio estatal de la compañía PIPSA, empresa paraestatal que además de abastecer a todos los periódicos mexicanos, les almacenaba y transportaba la materia prima sin costos adicionales (Acosta, 1989); el 20 de abril de 1990 se abrió el mercado nacional a la libre importación de papel periódico, con un arancel de 15% y sin necesidad de permisos previos (Lomas, 1990). Con el paso del tiempo, los medios juzgaron que la frontera se abrió cuando ninguna industria mexicana estaba preparada para hacer frente a la competencia internacional (Zamarripa, 1993), y PIPSA reconocía que competir con el papel importado era prácticamente imposible (*idem*), en septiembre de 1993, el gobierno salinista anunciaba la inminente venta de sus tres fábricas de papel periódico (Zamarripa, 1993a).

¹³ Al no existir una reglamentación para el uso del dinero público destinado a «comunicación social», fue (y sigue siendo) común el otorgamiento discrecional de la publicidad oficial a los medios y de dádivas y regalos a los periodistas.

La disminución de los subsidios a la economía de los medios

Como parte de las medidas modernizadoras de Salinas, en octubre de 1992 inició en México una «nueva práctica»: el gobierno ya no pagaría los viáticos de los reporteros, durante la cobertura de actividades presidenciales en el extranjero. A partir de entonces, serían las propias empresas las responsables de cubrir los gastos de sus enviados.

Más tarde, el 22 de diciembre de 1992, el *Diario Oficial de la Federación* publicó los *Lineamientos para la Aplicación de los Recursos Federales Destinados a la Publicidad y Difusión, y en General a las Actividades de Comunicación Social*, un documento en el que se establecían nuevos mecanismos de control en el ejercicio de los recursos públicos, y que fue recibido en el medio periodístico con gran inquietud porque se le interpretó como un intento de poner fin a las compensaciones en especie y pagos mensuales que las oficinas gubernamentales habían otorgado, históricamente, a reporteros, columnistas y caricaturistas.

El documento solicitaba a los directores de comunicación social que terminaran con los pagos adicionales que se hacían a los informadores por cubrir eventos especiales y que se corrigieran diversas prácticas, como la adquisición de tirajes de publicidad y de tirajes de nula distribución e importancia (*La Jornada*, 13/01/1993), que la asignación de recursos para publicidad oficial se destinara a los «diarios o revistas de amplia circulación y cobertura». Además, se ordenaba que las convocatorias que el gobierno necesitara emitir se publicaran sólo en dos diarios (y no en todos los existentes), por un solo día y «preferentemente en un tamaño de un octavo de plana».

En otros lineamientos se aludía a acabar con prácticas recurrentes para brindar atenciones a la prensa, como usar los recursos públicos (humanos y materiales) para fines o negocios ajenos a la función pública. También se oficializaba, enfatizaba y extendía a los estados de la República la medida, ya en vigor para el poder federal, de que en los viajes internacionales de los servidores públicos las empresas de medios deberían sufragar los gastos de sus reporteros y periodistas.

Tan común y conocida era la práctica de desviar fondos públicos bajo la justificación de «gastos de atención a periodistas», que en los lineamientos se explicitaba: «por ningún motivo podrán efectuarse

traspasos o transferencias de recursos de otras partidas» a rubros de publicidad, propaganda, publicaciones oficiales y, en general, los relacionados con actividades de comunicación social. Reporteros de *La Jornada* sostenían que, según una consulta realizada con varias de sus fuentes, las transferencias de recursos efectuadas por algunos directores de Comunicación Social de algunas bolsas presupuestales a la de «otros gastos de información y difusión» superaban hasta en «700 por ciento el monto autorizado inicialmente para esa partida no comprobable». ¹⁴

Estos lineamientos, o disposiciones correctivas, describen la «normalidad» que imperaba en el uso de recursos públicos para facilitar las relaciones con la prensa. Si bien los subsidios gubernamentales a los medios no desaparecieron, ¹⁵ después de emitidos los lineamientos, el gasto publicitario de las oficinas de gobierno sí disminuyó considerable y paulatinamente:

En 1992, se tomaron medidas de política económica que tendrían un enorme impacto futuro en los medios impresos. Primero [el presidente Salinas] ordenó que se redujera la publicidad gubernamental en 50%, [...], una tendencia que se agudizaría durante el gobierno de Ernesto Zedillo y se continuaría en el de Vicente Fox. En tres sexenios, el gasto gubernamental se redujo significativamente pasando a ser de aproximadamente 80% del ingreso en la prensa escrita al arrancar la administración salinista, a escasamente 12% en la foxista (Riva Palacio, 2004:181).

¹⁴ «Podría ir a la cárcel quien entregue dádivas a los periodistas», (Alponte y Martínez, 1993).

¹⁵ No sólo no desaparecieron los subsidios, sino que muchas de las viciadas prácticas de corrupción entre la prensa y el gobierno prevalecen en diversas partes del país: de manera burda y legitimada en las regiones de poca actividad económica capaz de generar publicidad para la prensa (y en las que el mayor o único anunciante es el gobierno), y en formas sofisticadas en las grandes ciudades (por ejemplo, medios que comercializan sus espacios de entrevista en los noticieros de medios electrónicos, o la venta de publireportajes para los políticos en medios impresos).

La reducción de subsidios y de ingresos por publicidad del sector público que inició a principios de los años noventa desestabilizó considerablemente a las empresas periodísticas, pero su situación se tornaría aún más crítica durante la segunda mitad de esa década, momento en que los cambios en la industria fueron vertiginosos, no sólo económicamente, sino también tecnológica y conceptualmente.

En lo económico, el año de 1995 fue particularmente crítico para los diarios, pues además de la crisis financiera, se vieron obligados a prepararse para hacer frente al nuevo contexto de competencia que generó la apertura de las fronteras entre México, Estados Unidos y Canadá, por la firma del TLC en enero de 1994. En el nivel tecnológico se evidenció la necesidad de informatizar las redacciones (un proceso que aún no concluye) y de entender la eclosión del internet como recurso ineludible para el periodismo. En lo conceptual, se acentuó la expansión del modelo periodístico de mercado. Los grandes medios empezaron a adoptar, y a adaptar, «la forma moderna del periodismo en el norte», el modelo periodístico que marcaba la «norma internacional», el modelo que privilegia la función del entretenimiento, por encima de la informativa, con un menor énfasis en la responsabilidad de vigilar al poder público (Demers, 2000: 99). La visión de los medios periodísticos como empresas o negocios se legitimó y se justificó,¹⁶ y la búsqueda de rentabilidad de las empresas informativas dejó de ser un tema tabú y empezó a convertirse en el motor de los cambios editoriales primero de forma, de diseño, luego de fondo.

En la década de los años noventa el financiamiento del periodismo mexicano comenzó a pasar, paulatinamente, de un modelo de complacencias y corrupción «a un modelo de colusión de intereses, [y] control corporativo, monopolístico [...] mediante inversión accionaria y publicitaria» (Carreño, 2001). En otras palabras, ante la pérdida del poder económico del Estado para subsidiar a los medios, los grandes empresarios pasaron a ser «los nuevos mecenas de la prensa» (Delgado, 1993).

¹⁶ Hasta entonces, el discurso predominante de los empresarios del periodismo giraba en torno a su función social en términos idealizados y se eludía el tema del financiamiento, incluso hablar de un periódico como un negocio resultaba altamente peyorativo.

La segunda convulsión del modelo financiero de la prensa mexicana

La intensificación de los procesos de concentración y de convergencia tecnológica y financiera en el ámbito de los medios al nivel global, significó una segunda sacudida para las tradicionales estructuras de financiamiento de los medios impresos mexicanos. En el nuevo entorno, el modelo de propiedad predominante en la industria de la prensa en México (esencialmente familiar y disgregado, con contadas pero importantes excepciones), se ha mostrado inoperante, fuera de lugar: es clara la creciente dificultad de subsistencia para los periódicos mexicanos que no pertenecen a grupos o cadenas, incluso para aquellos que se siguen beneficiando con apoyos gubernamentales. Como lo han documentado algunos autores (Trejo, 2005: 99-105; 2002), la existencia de más de 350 diarios en el país parece un completo contrasentido, no sólo porque mundialmente el número de diarios tiende a contraerse, sino porque la mayoría de los tirajes en México son bajos y el número de lectores difícilmente supera 10% de la población.¹⁷

¹⁷ Las cifras sobre tirajes y lectores nunca han sido exactas cuando se habla de los diarios en México, carecemos de registros oficiales confiables: el porcentaje mencionado proviene de un estudio reciente del diario *El País* acerca de la situación de la prensa escrita en la Unión Europea. En el reporte, publicado en el sitio *Newspaper Periódicos del Mundo*, España se encuentra entre los últimos lugares de compradores de diarios, y para matizar su situación desfavorable, el diario hace una comparación del caso español con el de México, al que le lleva, dice, una «enorme ventaja», en cuanto a número de lectores (<http://newspaper.buscamix.com/web/content/view/17/84/>).

De acuerdo con datos del directorio de *Medios Publicitarios de México* 201 del mes de febrero de 2009, en el país circulan más de 360 diarios de información general o especializada (se incluyen diarios populares y de referencia). Este número de títulos no es indicativo del nivel de lectura de periódicos entre los mexicanos ni da información sobre la calidad de las publicaciones. Entre todos los cotidianos «no suman más de 50 los que se puede considerar que tienen auténtica presencia pública, local o nacional» (Trejo, 2005: 101), y el tiraje declarado por la empresas asciende en conjunto a poco más de 10 000 000 de ejemplares. El dato se basa en el Instituto Verificador de Medios (Gutiérrez, 2001). Una cifra

El gran número de títulos es el resultado del clientelismo y el mecenazgo políticos que por décadas alimentaron la relación *sui generis* entre la prensa mexicana y el poder (Demers, 2000: 2311). Es significativo, por ejemplo, el hecho de que en la ciudad de México —donde se concentran las decisiones de la vida nacional— se editen al menos 32 diarios, que en su mayoría apenas imprime cada uno 2 000 o 3 000 ejemplares por día. La subsistencia de muchas de esas publicaciones sigue siendo posible gracias a la publicidad oficial que se asigna «sin tomar en cuenta la circulación o la calidad de los periódicos o revistas que se benefician con esa publicidad» (Trejo, 2005: 100).

La reacción de la industria mexicana de la prensa ante la doble crisis que se ha descrito empieza a manifestarse en la segunda mitad de los años noventa, pero la estrategia parece más orientada a reconquistar (o conservar) el escaso y decreciente mercado interno de lectores, que a participar en la competencia global a través de alianzas estratégicas o del ingreso a proyectos multinacionales. Este hecho es explicable por varios factores contundentes: la fragmentada conformación de la propiedad de los diarios, la permanencia de la situación de dependencia de los subsidios gubernamentales, la desigual informatización en las redacciones, la incipiente modernización empresarial que puede constatar en apenas unos 16 diarios en todo el país (Lara, 2005), y el estancamiento en el número de lectores. Hay que señalar, también, que la intensificación de la crisis financiera de la prensa tiene que ver con el fenómeno del creciente desplazamiento de los anunciantes hacia la televisión (en el caso mexicano al menos 75% del gasto publicitario en medios se destina a la televisión) (Almanaque 2000: 19).

semejante se obtiene al sumar los tirajes reportados en 2006 en *Medios Publicitarios de México* (MPM). Llama la atención que en 1990 la misma fuente, permitía hablar de 12 000 000 de ejemplares diarios. De cualquier manera, las cifras no son confiables, debido a la conocida práctica de los diarios mexicanos de «inflar» los tirajes declarados. Como elemento de referencia cabe decir que, según datos del último conteo de población del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), la población total en el país alcanzó en 2005 los 103.3 millones de habitantes (<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/conteos/conteo2005/sintesis>).

Recomposición del mercado de la prensa en México

Ante la inestabilidad financiera en los diarios, generada por la apertura de las fronteras desde 1994, la disminución de los subsidios públicos y la feroz competencia internacional en el mercado de los medios, muchos propietarios se adhirieron a asociaciones preexistentes que han servido para manifestar posturas como grupo en momentos políticos específicos para adquirir insumos de manera conjunta a mejores precios por volumen, o bien para intentar comercializar sus espacios en conjunto. Estas agrupaciones, sin embargo, no comparten proyectos periodísticos ni estrategias de crecimiento en la nueva circunstancia; la relación editorial entre los socios se ha reducido al intercambio o compra eventual (no sistemática) de servicios informativos de agencia en momentos específicos. Los casos más ilustrativos de este tipo de coaliciones son los de la Asociación de Editores de los Estados (AEE) y la Asociación Mexicana de Editores de Periódicos (AME).

La AEE nació en 1934, y se formó con los diarios autodenominados «independientes», líderes por tradición o por calidad en sus ciudades sede. A ella pertenecieron *El Universal* (el diario más antiguo de la ciudad de México) que se retiró en 2004 y *El Informador* (el decano de la segunda ciudad más poblada de México, Guadalajara) que salió de la AEE en 2005. De los 12 miembros que llegó a tener esta asociación (con influencia en 16 ciudades del país), 40% se adhirió en 1999,¹⁸ en medio de la crisis financiera de los diarios mexicanos y de los movimientos de alianzas estratégicas en el mundo. El mismo fenómeno ocurrió en la AME, pues de los 125 miembros que reunía en 2005 más de 60% se había asociado a partir de 1999 (AME. Página electrónica). Tras el reacomodo financiero el número de socios descendió de mane-

¹⁸ Según datos del directorio Medios Impresos (MPM, 2006: núm. 189), la AEE tenía a esa fecha sólo ocho miembros. Después de 2005 se da una recomposición de la AEE y el registro de miembros es variable. En febrero de 2009 son siete sus miembros, si bien tienen influencia en un número amplio de ciudades mediante el tabloide *La i* (MPM, 2009: núm. 201).

ra importante: en la consulta más reciente la página electrónica de la AME (enero 2009) se reportaban 100 miembros.

Más allá del factor económico, la AEE jugó un papel político fundamental al participar activamente en las discusiones nacionales para la elaboración y aprobación de la «Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública», que entró en vigor en junio de 2003. No obstante su unidad y coincidencia en lo político, los miembros de la AEE no lograron consolidar el proyecto de colaboración editorial que se plantearon desde 2000 (intercambio informativo y cobertura de temas en forma coordinada) debido, tanto a las diferencias en las plataformas tecnológicas de los diarios socios, como a la desigual calidad del trabajo editorial y estilo de los reporteros de cada medio. El único proyecto editorial sólido que algunos de los socios compartieron fue el de encartar en sus diarios las revistas de entretenimiento *Día siete* y *Tentaciones*, producidas por un periodista independiente en sociedad con *El Universal* y *El Informador*.¹⁹

El liderazgo editorial de los grupos en los noventa

Los movimientos en las anteriores asociaciones son indicativos de la inquietud reinante entre las empresas periodísticas mexicanas ante las tendencias globales de concentración y convergencia.²⁰ No obstan-

¹⁹ *Día Siete* y *Tentaciones* fueron creadas por Jorge Zepeda Paterson, director fundador del diario *Siglo 21* de Guadalajara y director de la primera época de *Público* (1997-1998), que hoy pertenece íntegramente al Grupo Editorial Milenio. Sólo algunos diarios de la AEE incluían también *La Revista*, publicación de análisis que editaba *El Universal*. No se tiene registro de la fecha de desaparición de la publicación. En octubre de 2005 Raymundo Riva Palacio asumió su dirección, cuando tras la censura de un artículo sobre la corrupción en el gobierno de Vicente Fox (2000-2006), Ignacio Rodríguez Reyna, director hasta entonces de *La Revista*, y un grupo de periodistas y colaboradores dejaron *El Universal* (*Comentario en la Bitácora de Medios*. Página electrónica).

²⁰ La subsistencia de la Organización Editorial Mexicana, la primera cadena de diarios del país y la más grande (con 67 periódicos en 2005), es un caso de concentración de la propiedad y baja calidad que no ha participado en una

te, tales movimientos no fueron importantes en la recomposición del mercado de la prensa en ese periodo de crisis.

Lo que cambió el escenario del periodismo mexicano en los años noventa fue la conformación de dos grupos periodísticos con una clara visión empresarial,²¹ que surgieron a partir de diarios históricamente rivales con sede en la ciudad de Monterrey, Nuevo León: *El Norte de Monterrey* y *El Diario de Monterrey*.²² Esta vez la competencia entre las casas editoras pasó del ámbito local al multiregional, ante la clara necesidad de conquistar los tres mercados más importantes del país (ciudad de México, Guadalajara y Monterrey), como única estrategia viable para crecer económicamente y para mantener influencia en la vida pública.

De esa competencia surgieron los grupos periodísticos *Milenio* y *Reforma*, los más influyentes en el establecimiento de la agenda informativa en México y los más modernos en su concepción empresarial del periodismo, en el primer lustro del siglo XXI.

El Grupo Reforma

A principios de 1990, en plena efervescencia por la apertura de las fronteras comerciales con los socios del TLCN,²³ nació en la ciudad de México el diario *Reforma* (el 20 de noviembre de 1993), un proyecto gestado «en provincia» que generó gran expectación entre periodistas e intelectuales, no sólo por la calidad y credibilidad que había ganado su casa matriz, *El Norte de Monterrey*²⁴, sino también por su clara con-

«recomposición» del mercado ni ha registrado movimientos internos que merezcan atención para los objetivos de este trabajo.

²¹ Autonomía económica y un proyecto de expansión nacional.

²² *El Diario de Monterrey*, hasta entonces principal publicación del Grupo Multimedia, cuya composición empresarial se detallará más adelante.

²³ El 1 de enero de 1989 empezó a funcionar el Acuerdo de Libre Comercio entre Canadá y Estados Unidos. Cinco años después, el 1 de enero de 1994, entró en vigor el TLCN (Canadá, Estados Unidos y México), cuyas negociaciones duraron casi cuatro años (1990-1993) (Salinas, 2000: 52).

²⁴ *El Norte*, una empresa familiar bien administrada y creada en 1938, toma nue-

cepción mercadotécnica y su propósito de «profesionalizar» el trabajo periodístico (con salarios y condiciones laborales dignos).

El nacimiento de *Reforma* había sido cuidadosamente preparado: la inversión que lo respaldaba, según su propietario, era de 50 000 000 de dólares, y su consigna fue hacer un periodismo independiente de todo grupo de poder político, económico o religioso. La empresa inició con 682 empleados, entre ellos 220 periodistas. Se había hecho una «alianza estratégica» con *The Wall Street Journal*, a nivel de intercambio informativo, y se contaba con los servicios de la agencia *Infosel* (noticias en «tiempo real» sobre economía y finanzas), perteneciente también a la casa matriz, *El Norte de Monterrey* (Ortiz, 1993:30).

La aparición de este nuevo diario cimbró al anquilosado periodismo de la ciudad de México, pues además de su presumida independencia económica, *Reforma* irrumpía en el escenario con un diseño visual atractivo, moderno, lleno de color, dividido en secciones bien definidas (Dermers, 2000: 226), pensadas para «nichos» específicos de consumidores. Paulatinamente, algunos diarios reaccionaron buscando «modernizar» su aspecto, pero no así el concepto periodístico, por lo que *Reforma* sacudió efectivamente al viejo periodismo, al menos en la etapa de su arranque: el legendario *Excélsior* sería su «primera víctima», previamente debilitado, *Excélsior* no se recuperaría frente a un diario que sería visto como «el galvanizador de la nueva modernidad en la prensa mexicana» (Riva Palacio, 2004: 165). *El Universal*, en cambio, entró en férrea competencia con *Reforma*, convirtiéndose en una especie de *alter ego* y logró situarse en «el pequeño grupo de medios distinguidos por su desvinculación financiera del gobierno» (*ibid.*: 167).

La aparición de *Reforma* fue, a la vez un parteaguas en la historia de los periódicos dirigidos a las clases medias, [y] la imposición del primer modelo real con impacto nacional de un periódico manejado como empresa (*ibid.*: 160).

vos bríos desde finales de los años setenta, cuando Alejandro Junco de la Vega asume la dirección. Este diario fue calificado en 1991 por *The Wall Street Journal* como «el periódico más independiente y objetivo de México». (Esquivel, 1991; *Expansión*, 1988: núm. 504).

Cuadro 1

Asociación de Editores de los Estados (AEE)

(Constituida en mayo de 1934)

Diario	Estado	Fundación	Se adhiere a la AEE	Estatus en la AEE
<i>El Siglo de Torreón</i>	Coahuila	1922	1934	Vigente
<i>El Siglo de Durango</i>	Durango	1993	1993	Vigente
<i>El Informador</i>	Jalisco	1917	1934	Se retira en 2005
<i>El Diario de Yucatán</i>	Yucatán	1925	1934	Vigente
<i>El Imparcial</i>	Sonora	1937	(sin datos)	Vigente
<i>La Crónica BC y Mexicali</i>	Baja California	1991	(sin datos)	Vigente
<i>El Universal</i>	Ciudad de México	1916	1999	Se retira en 2004
<i>El Universal Gráfico</i>	Ciudad de México	1922	1999	Se retira en 2004
<i>Diario de Juárez</i>	Chihuahua	1976	1999	Se retira en 2002
<i>El Pulso de San Luis</i>	San Luis Potosí	1988	1999	Se retira en 2004
<i>Diario de Chihuahua</i>	Chihuahua	1982	1999	Se retira en 2002
<i>El Debate</i> (cinco ciudades)*	Sinaloa	1941	Después 1999	Se retira en 2005
<i>El Frontera</i> (Tijuana)	Baja California	1999	Después 1999	Vigente

Fuente: Elaboración propia con datos de la AEE (página electrónica) y de MPM (2006a: núm. 191; 2009: núm. 201).

* Los diarios *Debate* de Sinaloa circula en: Culiacán (desde 1972), Los Mochis (1941), Guamuchil (1980), Guasave (1984) y Mazatlán (2000) (MPM, 2009: núm. 201).

Testimonios de varios periodistas coinciden en que la gran aportación de *Reforma* fue su atractivo diseño, además de sus agresivas estrategias de comercialización y de distribución que introdujeron una cierta frescura en un medio viciado y estancado... Sin embargo, la información se subordinó a la publicidad, a pesar de la cacareada distancia simbólica entre los departamentos editorial y comercial, de los que se hablaba orgullosamente como «entidades que no se mezclan» (una primera prueba de ello era su ubicación en áreas distintas de las instalaciones, separadas por un largo pasillo) (*Entrevista con Raymundo Riva Palacio*).

Reforma aspiraba a emular la concepción periodística estadounidense. En este intento se acercó más al *USA Today*, que al *New York Times*: debido a su excesiva preocupación por el impacto visual. El enfoque empresarial de *Reforma* ha sido ampliamente criticado porque parece concebir al lector más como cliente que como ciudadano:

Esto habla muchísimo de cómo ven al periódico [sus propietarios]: Es un negocio, porque nacieron con el periódico, pero podría ser una fábrica de tomates y los empaquetan igual: Los tomates están rojos, inyectan química para que sean más grandes, los envuelven muy bien, su caja pasa todos los controles de calidad en cualquier aduana y lo entregan a su cliente. Aquí es igual. Lo empaquetan de la misma manera. No están pensando en un periódico como un vehículo de interacción, de comunicación, sino en cómo podemos llegar mejor a nuestro cliente para tener éxito. Lo fortuito los lleva al periodismo, pero serían altamente exitosos si estuvieran fabricando sillas. Ése es el concepto empresarial (*Entrevista con Raymundo Riva Palacio*). [...] «Más que un periódico, *Reforma* es una marca (Riva Palacio, 2004: 61).

En 1997 *El Norte-Reforma* inicia un proyecto de expansión en Guadalajara, la tercera ciudad económicamente más importante del país. Para «probar la plaza», primero crearon *Jalisco*, un semanario que apareció en un periodo electoral, duró menos de un año y serviría para conocer el ambiente periodístico de la ciudad y decidir el lanzamiento de *Mural* en 1998, el tercer diario con el que se consolidó el

Cuadro 2

Asociación Mexicana de Editores de Periódicos, A.C.

Año	Número de periódicos asociados
1983	15
1999	48
2000	58
2002	100
2003	100
2004	125
2005	125
2009	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la AME (página electrónica).

Grupo Reforma. Con una visión clara de optimización de los recursos humanos y materiales, la producción de los tres diarios se reorganizó paulatinamente a partir de un sistema de *sinergias*, que además de satisfacer las propias necesidades, les permitiría alimentar a *Palabra*, el hermano pequeño de la ciudad de Saltillo, Coahuila, que se integró al grupo en 1997. Esta organización de la producción posibilitó también crear una agencia informativa:

Independencia. Credibilidad. Pluralidad. Toda la información en un solo lugar. [...] Con la red más extensa de periodistas profesionales cubriendo México, [...] A través de sus periódicos, sitios de Internet y servicios informativos, *Grupo Reforma* marca la agenda informativa de la sociedad mexicana. [...] Un equipo de 700 reporteros y fotógrafos en las tres principales ciudades del país y una red de corresponsales en toda la república (*Agencia Reforma*. Página electrónica).

El sitio de la *Agencia Reforma* es prueba de la dinámica concepción empresarial-periodística del grupo. Ofrece una amplia «cartera» de articulistas, cartoonistas y editorialistas para elegir. Las «mejores plumas» del país (en política, economía, deportes, espectáculos y cultura). Noticias, fotos, ilustraciones, infografías, editoriales, carto-

nes, encuestas, reportajes de investigación, entrevistas a fondo, crónicas, suplementos semanales (Magazine, Buena Mesa, Moda, Señor Fútbol, Interfase, De Viaje, Vida, Ciencia). No falta el servicio del Departamento de Investigación que elabora regularmente estudios «para tomar el pulso del público en los distintos temas que ocupan su atención»: encuestas sobre preferencias electorales, evaluaciones de funcionarios públicos, percepciones de los ciudadanos sobre servicios, sondeos de popularidad en el medio cultural, deportivo y del espectáculo (*idem*).

La influencia del Grupo Reforma, a través de la venta de asesoría y servicios informativos, es evidente en los diarios de la cadena A.M., un grupo de diarios de pequeño tiraje que circulan en Guanajuato, Michoacán, Querétaro y en un municipio de Jalisco. El rediseño de los diarios A.M. a partir de su suscripción a los servicios informativos de *Reforma*, sugiere una relación más estrecha que la simple compra de productos informativos: gráficamente A.M. podría ser hijo de *Reforma* (los colores del logotipo, la tipografía, el diseño de portada), y su agenda comprende, al menos nominalmente, las mismas secciones del diario *Reforma*. No obstante, Enrique Gómez Orozco, propietario de los A.M. sostiene que se trata simplemente de una relación comercial en la que A.M. compra información al Grupo Reforma, como lo haría con cualquier otra agencia informativa, y desconoce cualquier otro tipo de vinculación (*Entrevista a Enrique Orozco*). En los libros de Medios Publicitarios, el Grupo Reforma aparece como representante comercial del A.M. Se puede sostener, con los matices señalados, que la influencia del modelo periodístico del Grupo Reforma se expande eficientemente mediante una relación comercial de venta de servicios informativos, comercialización y asesoría en la reingeniería de los diarios.

En el contexto del nacimiento de *Reforma*, el periodista Ciro Gómez Leyva describía a sus empresarios como «la generación de la ruptura», los que no tuvieron miedo a chocar con el poder... Al paso de los años se hizo evidente que la afirmación fue válida para el caso del poder político de tendencia ideológica distinta a la del diario, y que la postura de *Reforma* frente a los poderes económico y religioso no fue igualmente consistente.

Cuadro 3

El Grupo Reforma

Diario	Año de nacimiento	Tiraje declarado	Certificación del tiraje
<i>El Norte</i> ^a	1938	141 120 ^b	Verificado ^c
<i>Reforma</i>	1993	153 118	Verificado
<i>Palabra</i> ^d	1997	11 545 ^e	El diario cerró el 2 diciembre de 2008
<i>Mural</i>	1998	45 576	Verificado
<i>Metro</i> ^f Monterrey	1988	92 352	Verificado
<i>Metro México</i>	1997	226 426 ^g	Verificado
<i>Metro Jalisco</i>	2004	17 696	Verificado
<i>Metro Coahuila</i>	s/datos	8 546	Verificado

a Como una fórmula para llegar a públicos específicos, *El Norte de Monterrey* publica cuatro ediciones semanales y una bisemanal distintas que se distribuyen como parte del diario general en zonas particulares de la ciudad de Monterrey. El tiraje declarado de cada edición sectorial es de 54 108.

b Se reporta el tiraje «ordinario». La empresa ofrece datos de tiraje distinto en viernes y domingo.

c La circulación en todos los casos fue verificada por Price Waterhouse Cooper en el periodo septiembre 28 a octubre 12 de 2007, pero los datos se presentan como vigentes en el libro de Medios Publicitarios, 201, de febrero de 2009.

d *Palabra* dejó de circular el 2 de diciembre de 2008, según señala su última editorial, porque «no alcanzaron la meta de mantenerse con los recursos de la venta de sus ejemplares y de comercialización». (Comunicado en <http://www2.esmas.com/noticierostelevisa/mexico/027694/cierra-operaciones-diario-palabra-saltillo>).

e El dato es de MPM (2007: núm. 196).

f Los *Metro* son diarios tipo tabloide sensacionalista.

g Es de notar el aumento del tiraje en menos de cinco años: el dato de noviembre de 2006 fue de 73 970 ejemplares; en 2009 aparece triplicado (MPM, 2009: núm. 201).

Fuente: Elaboración propia con datos de MPM (2009: núm. 201; 2007: núm. 196) .

Los diarios Milenio

El Grupo Editorial Milenio forma parte de Multimédios Estrellas de Oro, un corporativo que inició en la radio en 1930, se extendió hacia la televisión en 1968 e incursionó en la prensa en la década de los

Cuadro 4

Diarios vinculados al Grupo Reforma por representación comercial, asesoría o venta de servicios informativos

Diario	Año de nacimiento	Tiraje declarado
A.M. León, Guanajuato	1978	34 036
A.M. Celaya, Guanajuato	1978	10 500
A.M. San Francisco, Guanajuato	1985	1 850
A.M. Guanajuato, Guanajuato	1990	2 040
A.M. La Piedad, Michoacán	1990	1 600
A.M. Irapuato, Guanajuato	1997	7 500
A.M. Querétaro, en Querétaro	2002 (noviembre)	12 000
A.M. Lagos de Moreno, Jalisco	2007* (noviembre)	2 000

* En noviembre de 2007 MPM, núm. 196 registra la edición San Miguel Allende del A.M. con 3 000 ejemplares; sin embargo, el dato ya no aparece en los números posteriores.

Fuente: Elaboración propia con datos de MPM (2009: núm. 201).

setenta. En la actualidad, Multimedios se autodefine como «grupo empresarial de comunicación», y en términos de expansión se sitúa en tercer lugar nacional, justo después de Televisa y de TV Azteca.²⁵ La fuerza económica de Multimedios estriba en la participación que tiene en los sectores de radio y televisión (principalmente en el norte del país), telecomunicaciones (radiolocalizadores, internet y televisión por cable), entretenimiento (salas de cine, *music halls* y parques de diversiones), restaurantes (Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut y Das Bierhaus), y servicios de *marketing* (atención telefónica y publicidad exterior) (*Entrevista con Luis Miguel González; Multimedios. Página electrónica*).

La «primera piedra» del actual Grupo Editorial Milenio fue *El Diario de Monterrey*, publicación creada en 1974, como competidor de *El Norte de Monterrey*. A diferencia del amplio desenvolvimiento que

²⁵ Comunicación personal con uno de sus representantes comerciales del Grupo, marzo de 2005, quien sostuvo que el Multimedios también ocupa el tercer lugar en facturación. No se dispone aquí, sin embargo, de los datos financieros para fundamentarlo.

tuvo Multimedia en el campo del entretenimiento y los medios audiovisuales, su desarrollo en materia de prensa permaneció incipiente hasta finales de los años noventa (*Grupos de Comunicación*. Página electrónica).

El proyecto de expansión editorial de Multimedia se situó a mediados de la década de los noventa y muy probablemente estuvo relacionado con la influencia de Federico Arreola, columnista político con formación de economista y matemático, que en 1996 fue nombrado director general editorial de *El Diario de Monterrey* y de otros dos cotidianos adquiridos por Multimedia: *La Opinión* de Torreón y *El Diario de Tampico*.²⁶ Las acciones del director editorial se orientaron estratégicamente hacia la construcción de un proyecto periodístico que pretendía tener alcance nacional.

La primera muestra de esta expansión estratégica fue el lanzamiento en la ciudad de México, en agosto de 1997, de *Milenio Semanal*, una publicación de información y análisis político cuya dirección se puso en manos de reconocidos periodistas ex colaboradores del diario *Reforma*²⁷ y de la revista *Proceso*. Paralelamente a la concepción del semanario, Francisco González, propietario de Multimedia, y Arreola se dieron a la tarea de sondear el ambiente periodístico de distintas regiones del país, vislumbrando posibilidades de evolución para el proyecto editorial.

²⁶ Federico Arreola fue editor de la sección económica de *El Porvenir* de Monterrey (1983-1984), diario en el que fue columnista político de 1984 a 1986. En este último año dejó *El Porvenir* y escribió para *El Norte*, diario que daría origen a *Reforma*, y en cuya fundación participó. Arreola se adhirió en 1993 a la campaña del candidato del PRI a la presidencia, Luis Donaldo Colosio, y dejó *El Norte* y *Reforma* en 1994. Más tarde colaboró en *El Financiero* y *El Diario de Monterrey* (*Entrevista con Federico Arreola Castillo*. Página electrónica). El 17 de octubre de 2006, Federico Arreola escribió su última columna en los diarios del grupo, una titulada «Miseria del periodismo». Esa noche se le informó que *Milenio* dejaría de publicar sus colaboraciones. Arreola se adhirió al equipo de campaña del entonces candidato a la presidencia Andrés Manuel López Obrador.

²⁷ Raymundo Riva Palacio y Ciro Gómez Leyva, entre otros.

En su búsqueda, se encontraron con *Público*, un periódico recientemente creado, apenas el 8 de septiembre de 1997, cuyo equipo editorial provenía en su mayor parte de *Siglo 21*, un diario también joven (nacido en 1991), que en su primera época había transformado el escenario de la prensa en Guadalajara con una propuesta periodística que resultaba de vanguardia en el entorno político predominante en la región. François Demers analizó en detalle el caso singular de *Siglo 21* desde su gestación hasta su desaparición:

Nuestra hipótesis sostenía, en efecto, que *Siglo 21* representa una transposición casi integral del periodismo funcional que se practica en el Norte. Había que suponer, entonces, que su inscripción en un entorno distinto al del Norte le iba a exigir un proceso de adaptación a ese medio (2000: 221-222).²⁸

El director y fundador de *Siglo 21*, Jorge Zepeda, lo sería también de *Público*. Debido a importantes diferencias con el empresario que financiaba *Siglo 21*, Zepeda decidió renunciar a la dirección del diario en abril de 1997, pero mientras preparaba su partida, forjaba ya la nueva empresa periodística (*Público*) a la que se sumarían muy pronto unos 100 colaboradores del propio *Siglo 21* (*ibid.*: 223). *Público* apareció en septiembre de 1997 como un diario que, a todas luces, continuaba el proyecto editorial de *Siglo 21*: los directivos editoriales, la mayor parte de los reporteros, de los editores, y también de los lectores, se «mudaron» a *Público*, lo que hizo del nuevo diario «el heredero del *know-how* y del capital cultural de *Siglo 21*» (*ibid.*: 228). No se dispone de información sobre el origen del dinero que sostuvo el nacimiento de *Público*, pero su asociación o integración al Grupo Multimédios en octubre de 1998 (*ibid.*: 224) fue evidencia de la prematura crisis de financiamiento en la que entró a menos de un año de haberse constituido.

²⁸ «Notre hypothèse voulait en effet que Siglo 21 représente une transposition presque intégrale du journalisme fonctionnel pratiqué au Nord. Il fallait donc supposer que son inscription dans un environnement réel différent du Nord allait exiger de lui un processus de mise en phase avec ce milieu».

En medio de su crisis financiera, *Público* como proyecto fue ofrecido a Multimedios, pero en un primer momento el corporativo no se mostró interesado, debido a que en Guadalajara no estaba posicionado a través de estaciones de radio, televisión o suficientes salas de cine, como era el caso en el norte del país:

Se les ofreció, pero no se interesaron. [...] En su mapa nacional, en ese momento, Guadalajara no entraba. [...] A finales de los 90, ya es claro el panorama que espera a las empresas de comunicación: una brutal competencia multi-regional. Multimedios se da cuenta de que Guadalajara es una plaza estratégica, porque hay que estar en las principales capitales del país: [como mínimo en] México, Guadalajara, Monterrey, [...] (*Entrevista con Luis Miguel González*).

En octubre de 1998, 61% de las acciones de *Público* fueron adquiridas por Multimedios, pero el diario conservó su autonomía editorial en buena medida. Pocos meses después se consumó la compra de más de 80% de las acciones, al mismo tiempo que fue evidente una integración de su personal directivo al proyecto editorial nacional del corporativo (Multimedios). A partir de entonces, la reorganización de los procesos administrativos y productivos en *Público* fue constante. Las páginas del diario se fueron modificando paulatinamente —algo evidente para los asiduos lectores—, y lo mismo ocurrió con la distribución del trabajo al interior de *Público*, cada vez más sujeta a la optimización del funcionamiento financiero, lo que incluyó varios recortes de personal en la redacción.

El proyecto editorial de Multimedios se vio beneficiado con la experiencia del equipo humano de *Público*, cuyos directivos, ahora parte del corporativo, influyeron de manera importante en el rumbo que tomaron los diarios del grupo. La influencia más evidente, aunque no la más importante, fue en el diseño: el 1 de septiembre de 1998, *El Diario de Monterrey* además de modificar su nombre, eliminando el artículo *El*, cambió su presentación de «gran formato» al formato tabloide de *Público*. Lo mismo hicieron posteriormente *El Diario de Tampico* y *La Opinión de Torreón*.

Para que *Público* sobreviviera económicamente, la integración al corporativo era inevitable, y la modificación de su proyecto periodístico original sería una consecuencia inherente a la fusión. Jorge Zepeda, director de *Público*, decidió retirarse de la empresa en el otoño de 1999. La supervivencia económica del diario se impuso al proyecto periodístico. Efectivamente, *Público* empezó a transformarse a través de un proceso de ensayo-error que parecía fuera del control de los periodistas locales: el proceso productivo en *sinergias* comenzaba. La división del trabajo entre los diarios del grupo era una realidad y se preparaba la creación del periódico que sería más tarde la cabeza del proyecto editorial: *Milenio Diario*, con sede en la ciudad de México, el centro de las decisiones políticas del país. El nacimiento de *Milenio Diario* fue como un parto inducido: se apresuraron los esfuerzos para hacerlo nacer el 1 de enero de 2000, con la finalidad de que estuviera a tiempo para la cobertura del proceso electoral presidencial.²⁹

Estrictamente hablando, *Milenio Diario* surgió como «parte» de un grupo: si bien sería la cabeza, sería «sólo una cabeza», no un cuerpo autosuficiente. Desde su origen, la edición de *Milenio Diario* fue dependiente del trabajo en sinergia de los otros diarios,

Desde que nació, la sección Internacional se hacía en Guadalajara, la sección de Espectáculos se hacía en Monterrey [...] porque esto, en las circunstancias en que nació *Milenio Diario* lo hacía, por un lado, más eficiente en término del uso de recursos, y por otro lado, más interesante en el sentido de que podría llegar a ser un día un «diario nacional» que se hiciera en distintos lugares; que no fuera como los periódicos que normalmente llamamos «nacionales», que se hacen en la ciudad de México, responden a los intereses de la ciudad de México, hablan de la ciudad de México y medio se distribuyen en otras ciudades.

²⁹ Ese proceso electoral fue particularmente importante, en virtud de que se preveía la caída del PRI, tras 71 años consecutivos en el poder presidencial, como efectivamente ocurrió el 2 de julio de 2000, con el triunfo de Vicente Fox, del PAN.

Desde el principio, desde que nació *Milenio Diario* ya había este interés de hacer un periódico nacional de otra manera (*Entrevista con Luis Petersen*).

Aunque a principios del año 2000 el Grupo Editorial Milenio ya contaba con cuatro publicaciones de información general (en Monterrey, Tampico, Torreón y Guadalajara), *Milenio Diario* nació apoyado básicamente por dos periódicos: *Público* y *Diario de Monterrey*. Tras la salida de Jorge Zepeda, la dirección de *Público* fue otorgada a Diego Petersen Farah (cofundador con Zepeda de *Siglo 21*), mientras que la de *Diario de Monterrey* se encargó desde 1999 al responsable de Proyectos especiales de *Público*, Luis Petersen Farah (Demers, 2000: 224). Desde esta posición Luis Petersen afinaría con Federico Arreola la concepción y los aspectos tecnológicos para hacer posible el proyecto de expansión editorial de Multimedios.

El 15 de noviembre de 2000, *Diario de Monterrey* apareció con el nombre de *Milenio Diario de Monterrey*, y en su editorial del día explicaba que: «Ha llegado el momento de conjuntar todos los esfuerzos originados aquí en el *Diario de Monterrey*, que vinculan su nombre con el de *Milenio* para formar el primer periódico auténticamente nacional en México» (*Agencia Informativa de la UDEM*. «Cambio de formato e identidad». Página electrónica).

Tras el nacimiento de *Milenio Diario* y la paulatina reorganización de procesos productivos en los diarios del grupo, vino la metamorfosis de *Público* y *Milenio Diario de Monterrey*:

Los dos [...] tuvieron que cambiar diseño, inclusive su organización interna. Había secciones que ya no se necesitaban [...] Así como México nació sin una sección «Internacional», la sección «Nacional» de Guadalajara ya no se necesitaba [...] Así como México nació sin una sección de «Espectáculos», igual había otras secciones en Monterrey que ya no se requerían. Entonces, en el producto se notó un cambio de diseño, y en la organización se notó un cambio de énfasis en el trabajo de ciertas secciones, y en la desaparición de otras (en términos de gente, de organización, de redacción, etc.) (*Entrevista con Luis Petersen*).

Una vez que se logró la vinculación de los tres periódicos principales, se estableció también el enlace con los diarios de Torreón y Tampico, propiedad del grupo, que eran fundamentalmente receptores de información y no proveían insumos en los procesos de sinergia. La comunicación entre las redacciones principales fue posible gracias a la tecnología de internet y a la homologación en el formato, diagramación, y procesos productivos en los diarios eje.

Desde el principio nuestra unidad de intercambio no es ni la nota, ni la foto: es la página diseñada. Nosotros enviamos y recibimos en todos los periódicos páginas diseñadas, [algo] que antes no se podía (*idem*).

La columna vertebral del sistema de enlace, entonces, quedó definida a partir de los diarios de México, Guadalajara y Monterrey, y la contribución eventual de los otros dos diarios con alguna nota regional, se ajustaría a las líneas de trabajo distribuidas en las tres plazas principales.³⁰

Las franquicias periodísticas

A mediados del año 2002, cuando los cinco diarios del Grupo Editorial Milenio habían reforzado su dinámica de trabajo en sinergias, el interés de un editor de Guanajuato por asociar un diario al grupo motivó que algunos directivos (Federico Arreola, Luis Petersen y Enriqueta Medina, principalmente) analizaran las posibilidades y dificultades de integrar al sistema a un periódico externo. Además de las consideraciones tecnológicas, se presentó un problema jurídico fundamental: ¿Qué tipo de contrato podría garantizar «el buen uso de la marca, de un buen periodismo, de un periodismo adecuado a la línea de *Milenio*?», ¿qué perfil de socios era el apropiado?

³⁰ Aunque Multimédios cuenta también con otras publicaciones, no se incluyen en el recuento de este proyecto editorial, ya que funcionan de otra manera y su perfil es popular: los diarios *Express* (nota roja y deportiva) y *Fama* (mundo del espectáculo).

Milenio desde que nació es un periódico plural: la gente se pelea aquí dentro. Desde aquí vemos muy bien que la gente discuta y debata dentro del periódico. No nos escandaliza, sino que favorecemos que haya debate interno, porque la gente piensa cuando hay debate. Entonces nosotros queríamos garantizar que las partes locales de los periódicos, de este periódico en particular, [posibilitara] esta misma manera de pensar periodísticamente (*Entrevista con Luis Petersen*).

El interés mostrado por el empresario guanajuatense generó el pretexto para seguir buscando esa fórmula de expansión que necesitaba el Grupo Editorial Milenio, con la intención de construir un diario nacional, un diario hecho a partir de una gran «sala de redacción nacional». Entonces, se pensó en el modelo de negocios de las franquicias.

Abrir periódicos bajo el modelo de las franquicias podría satisfacer dos necesidades para competir en los mercados locales: por una parte, se podrían hacer periódicos de bajo costo y de buena calidad (en el entendido de que la fórmula editorial local se apegaría a los estándares de *Milenio*); por la otra, el modelo resolvería el problema jurídico que se presentaba al intentar integrar al grupo a los inversionistas interesados en adherirse al proyecto. La expansión del grupo editorial mediante franquicias consistiría en ubicar a posibles socios locales, los inversionistas, a quienes se ofrecería un «saber hacer», una marca, una serie de insumos para generar un producto local de mejor calidad a bajo precio, y con un aval mercadotécnico nacional (el prestigio de la marca *Milenio*). Los dueños de los nuevos periódicos se encargarían de montar las instalaciones de una redacción eficiente (asesorados por el grupo), pagarían una cantidad establecida por el derecho de asociarse (la franquicia)³¹ y por recibir capacitación inicial (el *know how*), y producirían contenidos locales apegándose a los estándares del grupo *Milenio*. Además, serían compradores de páginas producidas «nacionalmente» (información nacional, internacional, de

³¹ Al iniciar la expansión del grupo *Milenio*, el costo de la franquicia era de alrededor de 1 000 000 de pesos y el pago mensual por los servicios informativos se acercaba a los 100 000 pesos.

negocios, cultura, espectáculos y deportes, que generarían los diarios ancla del grupo, mediante sinergias productivas) (*Entrevista con Luis Petersen*). Se trataba de una idea astuta.

El modelo de expansión desarrollado por el grupo editorial resultó económicamente eficiente en los tres primeros años de su puesta en acción: posibilitó el rápido crecimiento del grupo, y al mismo tiempo su consolidación en la ciudad de México, sin invertir cantidades enormes:

Esto se dio de alguna manera solo, en el sentido de que nosotros sólo fuimos aprovechando las oportunidades y viendo qué estaba sucediendo en este nuevo mercado. Hubo quien estuvo muy sensible a esto y se armó toda una dirección de enlace editorial y de operaciones corporativas para darle sustento organizacional (*idem*).

Desde su origen el modelo de expansión del grupo fue netamente empresarial, muy puntilloso en cuanto al control de costos. El análisis que hacía el director editorial de *Público-Milenio* sobre las condiciones del mercado mexicano de información era que el grupo no podía aspirar a «crecer a cualquier costo, [ni] utilizar un modelo de crecimiento parecido al del Grupo Reforma» que todavía en 2005 seguía subsidiando a dos de sus cuatro diarios (*Palabra y Mural*). Entre los directivos de medios locales se sabía que la inversión inicial hecha por el dueño del Grupo Reforma en *Mural* había sido superior a los 22 000 000 de dólares:

... yo creo que *Mural* sigue perdiendo dinero [...] No te puedes plantear un modelo de negocio en el que cada plaza que abres requiera 10 o 15 años de inversión para alcanzar números negros, porque lo que le pasa a *Reforma* con *Mural* es que prácticamente con él quedó exhausto [...] ¿Cuándo va a abrir la cuarta o la quinta plaza? Pues quién sabe. El modelo de *Reforma* les salió muy bien en Monterrey y en ciudad de México, pero no ha sido exitoso fuera de esas dos ciudades. En Saltillo les va mal. En Guadalajara, editorialmente, es un competidor bastante digno, yo diría un muy buen periódico. Pero empresarialmente todavía no terminan de encontrar «la cuadratura al círculo» (*Entrevista con Luis Miguel González*).

En dos años seis meses (de mediados de 2002 a finales de 2005) el Grupo Editorial Milenio creció a un ritmo bastante acelerado: en ese lapso se abrió, en promedio, una *franquicia* cada cuatro meses. Tres de los 10 proyectos que se iniciaron en el periodo tuvieron una vida efímera. Al finalizar 2005 el grupo estaba integrado por cinco diarios propios, un semanario y siete diarios asociados o «franquiciados». Además de que *Milenio Diario*, el periódico de la ciudad de México, se había fortalecido y había empezado a ganar un sitio entre los diarios de referencia, al menos en la Word Wide Web.³² En este momento, el funcionamiento técnico de los diarios del grupo sugería la existencia de esa sala de redacción nacional que se había proyectado, una «sala virtual» en la que

Milenio Diario de Monterrey hace espectáculos para todo el grupo [el suplemento *Hey!*] y *Tendencias* para todo el grupo. Hay partes mixtas, hay una parte de *La Afición* de todos los periódicos que se hace en Monterrey, y hay una parte de *Empresas* que se hace también en Monterrey. [...] En Guadalajara se hace una parte de *Empresas* y todo *Fronteras* [la información internacional], y algunos suplementos como *Autos*, que no se publica en todos los periódicos, pero sí en varios. En México para todos los periódicos se hace la parte *Nacional* y la parte central de *Empresas*... Hay secciones que se hacen en cada [ciudad] como son las secciones locales, y las secciones mixtas que se hacen en varias ciudades como es el caso de *Cultura*, *Empresas* y *La Afición* (*Agencia Informativa de la UDEM*. «Entrevista con Luis Petersen». Página electrónica).

³² De acuerdo con datos consultados en diciembre de 2005, según el sistema electrónico de posicionamiento Alexa (<http://www.alexa.com>), *Milenio* (<http://www.milenio.com>) formaba parte de los cinco diarios mexicanos más visitados en la red de redes; lo situaban en cuarto lugar después de *La Jornada*, *Reforma* y *El Universal*.

Cuadro 5

Periódicos de información general
que pertenecen al Grupo Editorial Milenio

Nombre actual del diario	Ciudad principal en que circula ^a	Cómo se integra al Grupo Milenio	Fundación con su nombre original	Tiraje en MPM 2009
<i>Revista Milenio Semanal</i>	Ciudad de México	Proyecto editorial piloto del Grupo Editorial Milenio	agosto 1997	51 572
<i>Milenio Diario</i>	Ciudad de México	Nace como diario emblema del Grupo Editorial Milenio	1 enero 2000	82 382
<i>Milenio Diario de Monterrey</i>	Monterrey, N.L.	Primer diario del Grupo Multimedios (anterior al Grupo Editorial Milenio)	<i>El Diario de Monterrey</i> noviembre 1974	42 591
<i>Público Milenio</i>	Guadalajara, Jalisco	En 1998 se asocia al grupo. Paulatinamente vende sus acciones a Multimedios, hasta integrarse 100% en 2000	<i>Público</i> 8 de septiembre 1997	33 440
<i>Milenio Diario de Tampico</i>	Tampico, Tamaulipas	Parte de Multimedios desde su nacimiento. El 18 de agosto de 2004 se transforma y	<i>Diario de Tampico</i> 19 octubre 1990	15 227

^a Se habla de «circulación» y no de «publicación», porque en algunos casos, al menos en su etapa de arranque, los diarios se han impreso en plazas cercanas y se han hecho llegar a las ciudades en donde deben circular.

Nombre actual del diario	Ciudad principal en que circula ¹⁰	Cómo se integra al grupo Milenio	Fundación con su nombre original	Tiraje en MPM 2009
		adquiere el nuevo nombre ^b		
<i>La Opinión Milenio</i>	Torreón, Coahuila	Multimedios lo compra entre 1997 y 1998	<i>La Opinión de Torreón</i> 27 de septiembre 1917	18 219
<i>Milenio Estado de México</i>	Toluca, Edo. de México	La franquicia nace como <i>Milenio Toluca</i> , el 11 de noviembre de 2004. Se cancela la sociedad con los franquiciatarios y el diario resurge financiado por Multimedios	16 marzo 2006 <i>Milenio Estado de México</i>	22 380

b El Diario de Tampico pertenecía a la empresa Multimedios Estrellas de Oro desde su nacimiento en 1990.

A partir de agosto de 2004 cambia su formato, estilo y nombre para integrarse al Grupo Editorial Milenio («Comunicados»). Página electrónica).

Fuente: Elaboración propia basada en los datos reportados por MPM (2007: núm. 196; 2009: núm. 201); notas publicadas en *Público Milenio* y comunicados del Grupo Editorial Milenio (Página electrónica).

Cuadro 6
Diarios asociados al Grupo Editorial Milenio

Nombre actual del diario	Ciudad principal en que circula	Cómo se integra al Grupo Milenio	Fundación con su nombre original	Tiraje en MPM 2009
<i>Milenio</i> <i>El Portal</i> o <i>Milenio</i> <i>Veracruz</i>	Xalapa, Veracruz	Nace como franquicia	3 julio 2002	s/datos
<i>Vallarta</i> <i>Opina</i> <i>Milenio</i>	Puerto Vallarta, Jalisco	Diario preexistente. Adquiere la franquicia el 12 de agosto de 2002	1978 <i>Vallarta</i> <i>Opina</i>	28 000 ^a
<i>Nayarit</i> <i>Opina</i> <i>Milenio</i>	Tepic, Nayarit	Diario preexistente. Adquiere la franquicia el 12 de agosto de 2002	1993 <i>Nayarit</i> <i>Opina</i>	25 000
<i>Milenio</i> <i>Diario de</i> <i>Tabasco</i>	Villahermosa, Tabasco	Nace como franquicia	18 mayo 2003	15 250
<i>Milenio</i> <i>Hidalgo</i>	Pachuca, Hidalgo	Nace como franquicia	30 marzo 2004	18 000
<i>Milenio</i> <i>Puebla</i>	Puebla, Puebla	Nace como franquicia	14 abril 2005 ^b	s/datos
<i>Milenio</i> <i>Novedades</i>	Mérida, Yucatán	Franquicia. Se asocia ^c	4 marzo 2006	25 000

a En su página electrónica, *Vallarta Opina* ya no se presenta como diario asociado del Grupo Milenio, y aunque *Nayarit Opina* no cuenta con página electrónica, ninguno de los dos diarios están incluidos en el listado de los asociados que promueve el sitio de *Milenio*. No obstante, ambos periódicos aparecen en MPM (2009: núm. 201) con el logotipo *Milenio*. Hay que dar importancia a esta inconsistencia en la forma de anunciarse, porque desde su origen la sociedad con ellos ha sido frágil, como se describirá más adelante.

b *Milenio Puebla* empezó a circular desde el 26 de enero de 2005, pero «la ceremonia de su nacimiento» se realizó el 14 de abril del mismo año (véase «Comunicados» Grupo Editorial Milenio, del 14/04/2005 firmado por Luis Petersen. Página electrónica). En ese momento se le presentaba como la publicación número 13 hasta del GEM.

c Circula desde el 4 de marzo de 2006 en todo el estado de Yucatán, y en menor proporción en Quintana Roo y Campeche (http://www.sipse.com.mx/sipse/index_milenio.php?seccion=milenio).

Nombre actual del diario	Ciudad principal en que circula	Cómo se integra al Grupo Milenio	Fundación con su nombre original	Tiraje en MPM 2009
<i>Milenio Colima</i>	Colima, Colima	Nace como franquicia	6 marzo 2006	s/datos
<i>Milenio León</i>	León, Guanajuato	Nace como franquicia	25 julio 2008	s/datos

Fuente: Elaboración propia basada en los datos reportados por MPM (2007: núm. 196; 2009: núm. 201); notas publicadas en *Público Milenio* y comunicados del Grupo Editorial Milenio (Página electrónica).

Un primer recuento

Tras un balance del funcionamiento de su modelo de crecimiento durante los años 2002-2005, los directivos del Grupo Editorial Milenio consideraron necesario modificar su estrategia: después de una primera etapa de «rápida expansión», entrarían en un periodo de «consolidación». Con la experiencia de los casos fallidos (Acapulco, San Luis y Campeche), y de más de una franquicia «en situación de debilidad» (ya fuera por su acercamiento al poder político o por la falta de condiciones para hacer buen periodismo local), el grupo decidió desacelerar el paso, fortalecer los diarios en marcha, y cuidar mejor la elección de los socios y de las condiciones contextuales en donde se pudieran abrir nuevos proyectos. Después de 10 casos iniciados, aprendieron que los dos factores primordiales y determinantes de la fortaleza o éxito de una franquicia³³ tendrían que ser: la elección del inversionista (o socio) y el análisis del contexto económico, político y cultural de la ciudad o región en que se pretendiera establecer el diario.

Hay ciudades que no dan para tener un periódico: se necesita una empresa que se comprometa a hacer periodismo y una empresa

³³ Entendemos por «éxito» de la franquicia el que mantenga los estándares periodísticos del Grupo Milenio y que resulte rentable, sin depender de un sólo anunciante, particularmente si se trata del gobierno.

que financie fuera del gobierno. En donde se empieza a querer depender del gobierno, no funciona. Hemos aprendido que no cualquier persona [debe] abrir un periódico [...] A nivel nacional el gobierno federal sigue aportando mucho [subsidios económicos]. En lo local los mecanismos no han cambiado [prácticas corruptas] (*Entrevista con Luis Petersen [a]*).

Al conocer el costo relativamente bajo para abrir un diario franquiciado, muchas personas se acercaron al Grupo Editorial Milenio, pero más por motivos políticos o intereses comerciales, que por una conciencia clara del compromiso público que significaría administrar una empresa periodística (*Entrevista con Luis Miguel González*).

[Un periódico] tiene una dimensión claramente de empresa, pero tiene, al mismo tiempo, una dimensión de entidad de interés público que va más allá de la lógica empresarial. [...] Un periódico tiene que estar comprometido con la buena marcha de la sociedad en donde está, tiene que estar comprometido con una buena agenda cívica intensa, tiene que tomarse muy en serio la idea de ser un «ciudadano corporativo» [...] Y al mismo tiempo requiere una serie de apoyos muy peculiares [...] Se requiere un franco compromiso del gobierno donde se ubica, de respeto a la libertad de expresión, de cierta colaboración mínima en términos de transparencia, etc. (*idem*).

En estricto sentido, el modelo de negocios de las franquicias para impulsar el crecimiento de un proyecto periodístico nacional de calidad mostró ser una apuesta riesgosa. La integración de empresarios de diversa procedencia, y las particularidades del entorno político-económico de cada «plaza» fueron algunos de los factores que revelaron la fragilidad del modelo cuando la mercancía que se produce es periodismo.

tuvimos que cerrar un periódico, el de Acapulco, [...]. Duró tres meses [...] Fue un problema grave, de mala selección de inversionista [...] porque no hubo la inversión que tenía que haber, [...]. Hubo un inversionista al que le fue muy mal, algo hizo con el di-

Cuadro 7

Franquicias o diarios asociados al Grupo Editorial Milenio que salieron de circulación o terminaron la relación con el grupo

Nombre del diario	Ciudad en que circulaba	Cómo se integra al Grupo Milenio	Fecha de Fundación	Cuándo se separó del Grupo
<i>Milenio Ciudad del Carmen</i>	Ciudad del Carmen, Campeche	Nace como franquicia	2004	Desaparece. Probablemente en 2005, aún existía en nov. 2004 ^a
<i>Milenio Guerrero</i>	Acapulco, Guerrero	Nace como franquicia	2004 ^b	Desaparece en 2004, sólo dura tres meses ^c
<i>Milenio San Luís</i>	San Luís Potosí, SLP.	Nace como franquicia	2004	Desaparece en 2004. Sin más datos

a Este diario aparecía como parte del Grupo Editorial Milenio en el comunicado del 11 de noviembre de 2004, en el que se anunciaba el nacimiento de *Milenio Toluca* (Página electrónica).

b *Milenio Guerrero* y *Milenio San Luís* aparecen mencionados en el comunicado del Grupo Editorial Milenio del 1 de marzo de 2004: «Firman alianza los grupos Multimedios y Ángeles» (Página electrónica).

c El Grupo Editorial Milenio decide terminar con la sociedad por el incumplimiento de pago de servicios por parte de los franquiciatarios, y la detección de prácticas de corrupción con el poder político (*Conversación personal con funcionario del grupo*).

Fuente: Elaboración propia basada en los datos reportados por MPM (2007: núm. 196; 2009: núm. 201); notas publicadas en *Público Milenio* y comunicados del Grupo Editorial Milenio (Página electrónica).

nero [...] tuvimos que cerrar el periódico, porque [...] era cada vez más chiquito [...]. La gente que [trabajaba] ahí estaba muy a disgusto porque le pagaban mal, le pagaban a veces [...] ¡Y la calidad periodística empieza a presentar fisuras que no tienen remedio, mientras no se resuelva el asunto económico y organizacional! (*Entrevista con Luís Petersen*).

Los directivos del grupo constataron que sus mejores socios fueron los empresarios que no habían tenido experiencia previa en periódicos; afirmaban que se podía trabajar con quienes ya habían invertido en otros medios, pero no en prensa. La experiencia de los empresarios de la prensa en las regiones, por lo general, no es moderna, está marcada por prácticas de colusión, por los vicios predominantes entre los medios y los poderes políticos, algo difícil de erradicar, principalmente en las ciudades pequeñas. Por lo mismo, esa «experiencia» en administrar periódicos de ciertos socios se convirtió más en una desventaja que en una ventaja.

Para mí el problema más serio es que los medios de ciudades pequeñas son mucho más vulnerables de las presiones editoriales locales. En ese sentido, no sólo es que tengas un empresario perverso [...] sino la lógica de convivencia en ciudades chicas hace que sea muy difícil [sobrevivir] para un empresario [honesto]... Vamos suponiendo que sea un santo [...] ¡probablemente no vaya a sobrevivir! Y una desgracia en México es que mucha de la gran corrupción, de la gran presión sobre los medios, se está dando en ciudades de medio millón de habitantes para abajo [...] Es un fenómeno que se ha estudiado poco [...] Es decir, no hay presiones significativas en ciudades como Guadalajara, México, Monterrey, Puebla... son ciudades bastante modernas en términos de convivencia entre autoridades [...] (*Entrevista con Luis Miguel González*).

Por otra parte, los intentos fallidos confirmaron que el de los diarios es un mercado complejo, porque para una empresa periodística no basta pensar en quiénes serán los lectores: hay que saber también quiénes serán los anunciantes. Ante la incontestable realidad de que son muy pocos los lectores de periódicos en México (y de que en general las prácticas de lectura son pobres), hay ciudades en donde los empresarios no se anuncian en la prensa, hacerlo es considerado como «tirar el dinero a la basura». Las grandes marcas (*Coca Cola*, automóviles, bancos) no se anuncian en la prensa regional: lo hacen en la televisión o en diarios de la ciudad de México de circulación «nacional». En materia de publicidad, las diferencias de los merca-

dos para los diarios pueden ser abismales: «Hay ciudades que no te dan más de 5 000 pesos por una página, y hay ciudades que te dan 100 000» (*Entrevista con Luis Petersen*). En ciudades en donde no hay anunciantes privados, la única publicidad segura es la del gobierno... y esto tiene consecuencias. Para abrir un periódico se requiere la conciencia de que se trata de un tipo de empresa que tendrá pérdidas en diversas etapas, que necesita inversión permanente en capacitación e insumos, que no sólo se debe esperar hacer negocio (*Entrevista con Luis Miguel González*).

Para el Grupo Editorial Milenio quedó probado que «no basta un buen empresario y un buen capital». Otro importante factor que determina el éxito de las franquicias es la posibilidad de reclutar gente profesional para hacer el trabajo periodístico:

Tú puedes tener muchísimas ganas de hacer un equipo profesional, y estar en una ciudad en donde ni siquiera hay periodistas o universidades de las cuales te vas a nutrir! Y se vuelve absolutamente complicado obtener recursos calificados. [Como en el] caso de Nayarit [...] A lo mejor te tienes que llevar a gente de Guadalajara, pero ya no te van a salir los costos (*idem*).

Como resultado del balance de la primera etapa de expansión del Grupo Editorial Milenio mediante la fórmula de franquicias, se decidió que en un segundo momento no se abriría ninguna franquicia «sin perfil consolidado» (*Entrevista con Luis Petersen*).

Los desaciertos

En la primera etapa de expansión, el grupo ya conocía las limitaciones y los vicios del periodismo en ciertas regiones, pero no podía detenerse a solucionar conflictos previsibles. Había que arrancar el proyecto, crecer como grupo, y los directivos tomaron el riesgo de resolver los problemas y contradicciones sobre la marcha... o nunca empezarían. Además de las condiciones del mercado publicitario y de las relaciones del periodismo con el poder, se intuía una dificultad adicional: la desigual calidad entre los segmentos que proveería el grupo *Milenio*

Cuadro 8
El origen de los empresarios de las franquicias vigentes

Nombre del diario	Origen del empresario
<i>Milenio El Portal o Milenio Veracruz</i>	Inicia con capital de Portal Comunicación Veracruzana (Vidal, 2003). Posteriormente, recibe inversión indirecta de Raúl Peimbert, director de Comunicación Social con Miguel Alemán Velasco (1998-2004). El actual propietario es Alejandro Montano Guzmán (ex secretario de Seguridad Pública de Veracruz en el periodo de Alemán Velasco, ex diputado local de Xalapa por el PRI) ^a
<i>Vallarta Opina Milenio</i>	Luís Reyes Brambila, antiguo periodista y publirelacionista
<i>Nayarit Opina Milenio</i>	Luís Reyes Bambina, antiguo periodista y publirelacionista
<i>Milenio Diario de Tabasco</i>	En el origen, dos socios: un ganadero y un empresario de bienes raíces (uno de ellos con experiencia en el sector público) Actualmente: Grupo Editorial Caudal ^b
<i>Milenio Hidalgo</i>	Gerardo Márquez Camacho, Grupo Industrial Pachuca (Tenería y calzado industrial TenPac) ^c Propietario de la Universidad Científica Latinoamericana de Hidalgo (UCLAH) ^d
<i>Milenio Toluca</i>	Empresario de medios impresos Alejandro Zendejas Hernández ^e

a En columnas periodísticas de diarios de Veracruz se publicó que durante la gubernatura de Miguel Alemán Velasco (1998-2004) su director de Comunicación Social, Raúl Peimbert, destinó una fuerte cantidad de recursos públicos para el pago de publicidad gubernamental en *Milenio El Portal* (Báez, 2004).

b El Grupo Editorial Caudal es la razón social de *Milenio Tabasco* (*Padrón de proveedores del Gobierno de Tabasco*. Página electrónica).

c El Grupo Industrial Pachuca fue proveedor del Gobierno del Distrito Federal desde 1992 hasta 2002, y se le acusó en diversas ocasiones por fraude en el servicio (Granados, 2002).

d Gerardo Márquez Camacho figuró como rector de la UCLAH, y posteriormente Begoña Márquez Camacho. (<http://sistemas.anuies.mx/perl/directorios/repinst31.pl?659&N>).

e Director de Impulso Estado de México (Página electrónica).

Nombre del diario	Origen del empresario
	A partir del 16 de marzo de 2006, circula como <i>Milenio Estado de México</i> y es sostenido por Multimedios
<i>Milenio Puebla</i>	Julián Ventosa Aguilera ^f y Julián Ventosa Tanus (Grupo Inmobiliario JV)
<i>Milenio Novedades</i>	Propietarios del <i>Novedades de Yucatán</i> (1965-2000) / <i>El mundo al día</i> (2000-), Rómulo O'Farril/Andrés García Lavín del Grupo SIPSE (Servicios Informativos y Publicitarios del Sureste) ^g que incluye prensa, radio y televisión
<i>Milenio Colima</i>	Bernardo Corvera Ordaz, joven empresario especializado en informática

f Julián Ventosa Aguilera forma parte del grupo de empresarios que financiaron la campaña por la gubernatura del estado de Puebla de Mario Marín (Teherán y Galindo, 2006). El grupo tiene alianzas con el Grupo Televisa y el Grupo Acir (SIPSE. Página electrónica).

g Véase http://www.sipse.com.mx/sipse/index_corporativo.php?seccion=corporativo El grupo tiene alianzas con el Grupo Televisa y el Grupo Acir.

Fuente: Elaboración propia con datos de entrevistas a miembros del Grupo Editorial Milenio y de comunicados de prensa (Página electrónica).

y las secciones locales que producirían los diarios asociados. ¿Cómo nivelar la calidad de la información local de un diario franquiciado (conociendo las limitaciones estructurales)?

En un primer momento, lo echas a andar y vas aumentando los niveles de exigencia sobre la información local, no puedes esperar hasta que los interesados te garanticen que la información local será impecable para darles la franquicia, porque no hay que perder de vista que el nivel de calidad de la información fuera de tres o cuatro ciudades de México es muy mala (*Entrevista con Luis Miguel González*).

También sobre la marcha se mostraron los problemas previsibles: el contexto, los inversionistas, los recursos humanos como factores determinantes y difíciles de controlar. En el futuro, el crecimiento tendría que cuidar con quién asociarse y con quién no y conocer las características del mercado publicitario real, tomar decisiones pragmáticas, como la de

elegir —en el proceso de expansión— lugares con «una cierta pujanza económica», por encima de aquellos en donde se necesitara un diario. La enseñanza fue clara: los periódicos de mercados difíciles están permanentemente tentados por el poder (*Entrevista con Luis Petersen*).

Un caso patético típico

Dos de las primeras franquicias del grupo surgieron de diarios preexistentes que para integrarse tuvieron que adaptar sus procesos productivos y adecuar su formato y su nombre (*Nayarit Opina* y *Vallarta Opina*). Ambos diarios pertenecientes al mismo empresario, y uno de ellos un caso ejemplar de lo que el Grupo Editorial Milenio desearía evitar en una segunda etapa de crecimiento. *Nayarit Opina Milenio* es una clara muestra de que la reingeniería de un diario preexistente no garantiza la eliminación de sus múltiples inercias (las del empresario, las de los periodistas, las del propio contexto).

Nayarit Opina Milenio circula en una ciudad de menos de 350 000 habitantes: Tepic, la capital del estado de Nayarit. Este diario nació en 1993 (como *Nayarit Opina*), y desde entonces se ha editado e impreso en Puerto Vallarta, Jalisco, en la rotativa de *Vallarta Opina*.

En Nayarit hay dos razones por las cuales es muy difícil que un periódico sobreviva sin sucumbir al subsidio gubernamental: la primera tiene que ver con una cultura de colusión entre el poder político y los empresarios de los diarios, que hace aparecer como «normales» prácticas de «mutua ayuda» entre ambos poderes.³⁴ La segunda es el bajo nivel de desarrollo económico regional (se trata de una economía dependiente de actividades primarias como la agricultura y la pesca), y la ausencia de un dinamismo comercial e industrial en Tepic (capital de Nayarit), que explican el hecho de que no haya una clase empresarial que pudiera pagar anuncios publicitarios en la prensa local.

³⁴ Esta cultura de la colusión no es exclusiva de la región de Nayarit, es un modelo de relación que ha predominado en el periodismo mexicano desde sus orígenes, pero desde finales de los años ochenta, tras un lento proceso de distanciamiento entre el poder ejecutivo y los medios, la complicidad ha sido más discreta o sofisticada en las grandes ciudades.

La relación de dependencia económica no es sólo al nivel de los empresarios, sino también al de los trabajadores de la información en lo individual, quienes en su mayoría ven como algo normal el recibir compensaciones económicas, regalos y otro tipo de apoyos de los funcionarios públicos, por «atender» a las fuentes informativas. Esta es una práctica también ancestral en el periodismo mexicano, pero que en las grandes ciudades es cada vez más sofisticada o cuidadosa. Podría decirse que la situación de la prensa en Tepic es eminentemente arcaica, en relación con su desarrollo en ciudades como México, Guadalajara y Monterrey. Un ejemplo que ilustra: hace muy poco tiempo, relata un periodista, un diputado organizó una rueda de prensa a la que asistieron escasamente cuatro reporteros. Al finalizar el evento el diputado les estrechó la mano y les dijo «Ahí les encargo la nota. Que la destaquen en sus medios... y mañana si pueden dense una vuelta a la oficina, porque les tendré un agradecimiento». La nota fue publicada en los más de 50 medios de Nayarit, y al día siguiente una larga fila de periodistas con un ejemplar de su periódico bajo el brazo esperaban su «agradecimiento» frente a la oficina del diputado, quien no imaginaba la «buena» respuesta que tendría de la prensa. El agradecimiento se redujo a un billete de 50 pesos para los medios «chicos» y uno de 100 pesos para los medios «grandes» (Martínez, 2005).

Aunque desde el nacimiento de *Nayarit Opina*, en 1993, reporteros y editores con formación universitaria se trasladaron del periódico *Público* de Guadalajara a Tepic, los periodistas con mayor formación y actitud profesional han sido sólo un grupo itinerante en la región y no se ha consolidado en el diario nayarita un equipo editorial «sano»: las mismas condiciones de relación entre los funcionarios, los periodistas y los empresarios del periodismo hacen que los reporteros «inmigrantes» abandonen su intento muy pronto (después de apenas algunos meses, o en ocasiones de uno o dos años) (*Entrevista con Rosalía Orozco*).

Nayarit Opina Milenio manifiesta un tiraje de 25 000 ejemplares en los directorios publicitarios (MPM, 2006: núm. 189; 2009: núm. 201), pero personal responsable de la circulación del diario afirma que rara vez se imprimen más de 10 000 «sólo en casos como el día del Informe de Gobierno, en el que incluso se reparten periódicos gratis afuera del Congreso» (*Entrevista con Ángel Carvajal*).

Casi siempre se imprimen entre 1 000 y 2 000 periódicos, a veces llegan a 3 000, pero es raro, porque en esos días se quedan muchos y como don Luis [el dueño del periódico] quiere ahorrar en papel, manda [sólo] los que ya sabe que se reparten [...] (*idem*).

Por su funcionamiento típico, a *Nayarit Opina Milenio* se le pronosticaban pocas posibilidades de sobrevivir bajo los estándares que esperaba el Grupo Editorial Milenio. Nayarit es un estado económica y políticamente atrasado, «un Estado terriblemente difícil», en el que todos los periódicos tienen dificultades, en el que ningún diario «levanta publicitariamente». En 2005, ya se había evaluado lo inconveniente de la sociedad con *Nayarit Opina*,

Estamos tratando de llevarnos ese periódico a la parte no capitalina de Nayarit, a Bahía de Banderas, donde hay más dinero, inversión, interés publicitario. Porque si no, sucumbes. [...] No deberíamos tener un periódico ahí... (*Entrevista con Luis Petersen*).³⁵

La fragilidad del entorno económico de esta franquicia no era exclusiva, un caso semejante fue el de *Milenio Tabasco*: el entorno de Tabasco durante 2005 estuvo sumamente politizado, en él circuló mucho dinero público, lo que en combinación con la deficiente inversión del sector privado, favorecía las condiciones estructurales que llevan a los medios a la corrupción (*idem*).³⁶ El problema de Tabasco se detectó cuando el gobierno del estado empezó a presionar sobre la línea editorial de *Milenio Tabasco*, porque se dio cuenta de que «la cobranza

³⁵ No se tiene información sobre la fecha de cancelación de la sociedad con *Nayarit Opina* ni tampoco sobre los motivos que determinaron la decisión: ¿incumplimiento en el pago de servicios?, ¿falta de calidad en los productos informativos locales?, ¿ruptura de acuerdos éticos? La cancelación debió ocurrir en 2008, ya que en los libros de MPM *Nayarit Opina* aún se anuncia como parte del Grupo Milenio.

³⁶ Tabasco es el lugar de origen de dos de los candidatos que contendieron por la presidencia de la República en julio de 2006: Andrés Manuel López Obrador y Roberto Madrazo Pintado, ambos ex gobernadores de dicho estado.

de la publicidad gubernamental era fundamental para la viabilidad del proyecto» (*Entrevista con Luis Miguel González*). Esta experiencia alertó al Grupo Editorial Milenio sobre la necesidad de incluir en sus convenios de sociedad con los franquiciatarios un señalamiento que no se tenía previsto en la primera etapa de crecimiento,

Una cosa de la que se han dado cuenta los que administran las franquicias del grupo, es la importancia de que desde el principio se fijen límites al porcentaje de la publicidad pública que debe aceptar el periódico. El porcentaje es arbitrario, pero yo diría que más allá de 30% de dependencia de la publicidad pública es un suicidio. [Esto] empieza a ser parte del convenio (*idem*).

Dos nuevas franquicias, un caso especial

La segunda fase de crecimiento del Grupo Editorial Milenio inició con dos nuevos diarios: *Milenio Novedades* que nació el 4 de marzo de 2006 en la ciudad de Mérida, Yucatán, y *Milenio Colima* que apareció el 6 de marzo, en la ciudad de Colima. Este último puede verse como un caso especial entre las franquicias, en virtud del proceso de gestación del proyecto.

El 24 de febrero de 2005, la muerte accidental del gobernador de Colima (de filiación priísta) desató una efervescencia política que llevó a la sociedad de ese estado a organizar un proceso electoral extraordinario: había que elegir al nuevo gobernante, apenas un mes después del fatal acontecimiento. Un grupo de ciudadanos (empresarios) solicitó a *Público Milenio*, el diario de Guadalajara, que cubriera el proceso desde una perspectiva imparcial, debido a la desconfianza que tenían en la prensa local por su baja calidad y conocida complicidad con el poder público.

Durante el mes de marzo de 2005 *Público Milenio* abrió un espacio especial en sus páginas para dar cuenta del proceso electoral de Colima. En un primer momento, la decisión editorial fue la de dar importancia al caso de las elecciones, como parte de la agenda nacional. Sin embargo, el acercamiento con los actores de la región evolucionó y se decidió crear una sección específica sobre Colima en el diario

de Guadalajara. El pretexto, o punto de partida, fue la cobertura del proceso electoral extraordinario: Cada día se incluyeron en *Público Milenio* ocho planas dedicadas al tema, y paulatinamente fueron transformándose en un mini-periódico sobre el acontecer en Colima, con sección de «correo del lector», «agenda cultural», espacios publicitarios propios (publicidad de Colima) y fragmentos editoriales, al estilo de *Público Milenio*, pero sobre la realidad de Colima. La inserción de estas páginas, justificadas por el proceso electoral, parecía un encarte dentro del periódico local de Guadalajara. El tono de las notas y los espacios de publicidad local, que muy pronto se convirtieron en espacios de propaganda electoral, no lograba sintonizar del todo con el cuerpo del periódico anfitrión.

El apoyo en la cobertura del proceso político citado sólo tenía sentido por el envío diario de una cierta cantidad de ejemplares de *Público Milenio* a la ciudad de Colima, lo que posibilitaba a los ciudadanos (al menos a una élite) una visión adicional y distinta a la que la prensa local hacía del proceso electoral. Durante ese tiempo fue frecuente que personal de redacción y edición de *Público Milenio* visitara Colima, en primer lugar para reportear los acontecimientos desde la óptica de *Público*, y en segundo para preparar a un pequeño equipo humano que comenzaba a constituirse en el embrión del futuro diario franquiciado.

La experiencia de ese periodismo «fresco» llevado a Colima por *Público*, entusiasmó a una familia de inversionistas (los Brun), que estuvo a punto de echar a andar un nuevo diario asociado al Grupo Editorial Milenio. Eran empresarios simpatizantes del PAN que tenían la expectativa de que un periódico pudiera contribuir al cambio de partido en el poder. Al conocer el trabajo periodístico concreto de *Público Milenio* en el contexto de Colima, dieron marcha atrás y abandonaron el proyecto:

No es que tuvieran una visión perversa de lo que era [...], pero creo que en un primer momento pensaron que era más fácil poner un periódico [...], una vez que se meten en detalles de cómo funciona [la] línea editorial [abandonan] [...] Bueno el cambio que puede proponer un periódico para una sociedad no es del PRI al PAN, sino de una forma de producción y emisión de la información a otra [...] Es decir, mi impresión es que en el fondo, ellos tenían expectativas

de que el periódico podía ser un catalizador más rápido de ciertos procesos, y nosotros por experiencia ¡sabemos que no! [...] Suponiendo que tu objetivo sea el cambio, pues el primer cambio que vas a percibir es de una prensa monolítica a una prensa plural, ¿no es más que eso! (*Entrevista con Luis Miguel González*).

Público Milenio había ya invertido en recursos humanos e infraestructura para el proyecto de Colima, y tenía particular interés en continuarlo. Un nuevo empresario del ramo de la informática (Bernardo Corvera) retomó la iniciativa y la incubó con la asistencia permanente de *Público*. El 6 de marzo de 2006 empezó a circular *Milenio Colima*, un periódico del que *Público Milenio* fue «nodriza», involucrándose desde antes de su nacimiento en la edición, en la promoción y en la capacitación del personal de redacción³⁷:

En algún momento incluso se pensó que el periódico se iba a llamar *Público*, no *Milenio*. [Pero] más allá del orgullo regional, el nombre que se [tiene que] impulsar es *Milenio*. *Público* tiene mucho sentido en la zona metropolitana de Guadalajara, pero en el mapa nacional es mejor no inducir a confusión y [decir que] la marca nacional consolidada es *Milenio* (*Entrevista con Luis Miguel González*).

Durante los primeros años de su existencia, *Milenio Colima* se imprimió en Guadalajara, en la rotativa de *Público Milenio*, y todos los días se transportaban los ejemplares en automóvil a esa localidad, situada a 200 kilómetros de la ciudad de Guadalajara. El proyecto del empresario local era el de adquirir, con el paso del tiempo, una rotativa propia y llegar a producir un periódico estatal, con circulación en los 10 municipios del estado.³⁸

³⁷ Durante la etapa de despegue de *Milenio Colima*, personal de la redacción de *Público* trabajó en esa ciudad para preparar y apoyar al nuevo equipo; incluso el propio director editorial de *Público* acudió hasta en 10 ocasiones a brindar capacitación.

³⁸ *Milenio Colima* se imprime ya en la propia ciudad, pero la posibilidad de constituirse en diario estatal aún es un proyecto.

Un verdadero «diario nacional»

El modelo de crecimiento adoptado por el Grupo Editorial Milenio se concibió con el interés primordial de «hacer un verdadero periódico nacional», alimentado por «redacciones regionales» que formaran una red, una «gran redacción nacional virtual» a lo largo del país. En un primer momento el proyecto fue que los tres diarios fuertes del grupo (el de Guadalajara, el de Monterrey y el de la ciudad de México) intercambiaran información entre sí y la hicieran llegar a los diarios franquiciados, rompiendo con el esquema típico centralista de recibir o enviar todo desde o hacia la capital del país.

Pero luego pensamos que para ser un verdadero periódico nacional tendríamos que hacer un periódico con redacciones en cada una de las puntas de la flecha, con sentido inverso. Es decir, que el DF, y Guadalajara, y Monterrey, y Xalapa y que Tabasco se nutrieran no solamente del DF, sino de las distintas redacciones que hay y además pudieran nutrirse entre ellos [...] tomando la forma de una telaraña ¿no? [...] Pensamos que entonces la única forma de hacer un periódico nacional era hacer una red de periódicos locales. Y desde el punto de vista de los periódicos locales, lo interesante es que este asunto posibilita hacer periódicos de bajo costo, y de alta calidad, lo cual no significa que se haya logrado, pero lo posibilita (*Entrevista con Luis Petersen*).

El modelo supone que los diarios asociados, o franquicias, se concentren en la producción de la información local-regional, lo hagan muy bien y reciban todo lo demás empaquetado desde los diarios propiedad del grupo (con una división de trabajo clara). A su vez, los diarios regionales podrían enviar la información de relevancia nacional producida en su localidad a toda la red, a través de Guadalajara-Monterrey-México, que son las sedes coordinadoras de secciones (rúbricas). La telaraña se activaría. No obstante, en su funcionamiento concreto el proyecto del «diario nacional» ha tenido dos problemas:

Uno es la calidad de información que se genera y envía de las regiones [no es tan buena como se necesitaría], y otro es la sensi-

bilidad que puede haber o no en el DF o en los centros regionales [para aceptar información de otras localidades]. Los dos problemas son serios. Yo me atrevería a decir que es más fácil capacitar a los medios regionales para que mejoren la calidad, que sensibilizar a los medios de ciudades grandes [para que incluyan la información]. [...] Nos cuesta mucho trabajo jerarquizar, entender cuando hay una nota importante desde Nayarit, Colima, o Puerto Vallarta para publicar en Guadalajara. No terminamos de entender cuándo es importante y cuándo no. Yo me atrevería a decir que somos tremendamente ignorantes de la dinámica de Nayarit, Colima, Puerto Vallarta [...] Y es parte del problema más serio. [Lo mismo pasa en] Monterrey: le cuesta mucho trabajo procesar Torreón o Saltillo (*Entrevista con Luis Miguel González*).

La situación actual del proyecto de diario nacional es incipiente: el modelo de expansión mediante franquicias ha generado, ciertamente, diarios locales que pertenecen a un grupo nacional, pero los diarios asociados aún no funcionan como partes necesarias del sistema de sinergias de producción informativa. Las franquicias compran en paquete las secciones «nacionales» y sólo alimentan al sistema con información si sus notas locales «merecen» atención nacional: como sería el caso de algún partido de fútbol interesante del equipo local, o el de algún conflicto político en el que son protagonistas actores que tienen visibilidad nacional. Lo común es que no ocurra un intercambio informativo «de sur a norte», no sólo por cuestiones tecnológicas, o por la distinta calidad de la redacción en las regiones, sino también porque la visión predominante de lo que es periodísticamente importante está ligada al centralismo político y económico del país, y a una cierta actitud generalizada de rechazo por «lo ajeno».

Por otra parte ni los diarios del grupo ni los asociados o franquicias comparten en la actualidad una «cultura corporativa», los acuerdos, los códigos, se transmiten por tradición oral:

Les decimos por comodidad «franquicias», pero yo creo que son más bien periódicos asociados [...] Porque franquicia implicaría un tipo de estandarización que no estamos teniendo. [...] Te en-

cuentras [por ejemplo] con que *Milenio* México tiene una idea de periodismo que en muchos sentidos es muy parecida a la de *Público*, pero los matices los pone cada quien [...]. Cada uno responde al medio donde actúa [...]. De alguna manera, es muy difícil decirle a alguien de Tabasco «Tú tienes que relacionarte así, y sólo así, con tu clase política... con la sociedad civil... estos deben ser los temas de tu agenda...». Cada sociedad es muy diferente. Entre Villahermosa y Tepic hay tanta diferencia como entre dos países. [...] La experiencia de las franquicias lo que termina reflejando es la heterogeneidad de México. El país va a cuatro o cinco velocidades. Hay zonas muy desarrolladas, muy sofisticadas, y zonas que están para llorar (*idem*).

Técnicamente tampoco hay una estandarización completa, el grupo ha incorporado a los diarios asociados bajo una lógica de respeto a las diferencias geográficas. Cuando ha habido interés de un inversionista de abrir una franquicia, el Grupo Editorial Milenio ha realizado un proyecto específico para cada caso: a partir del contexto, del mercado potencial, de la complejidad del ambiente... Esto ha incluido decidir el número de páginas, el número de suplementos, el tipo de rotativa, la necesidad de un número mínimo de páginas de publicidad (considerando las tarifas de la localidad). También se ha sugerido en cada proyecto el número ideal de reporteros que deben conformar la redacción local (el promedio que se ha manejado como ideal es de ocho).

El crecimiento del grupo mediante los diarios asociados se ha concentrado en el centro y sur del país (Puebla, estado de México, Hidalgo, Guanajuato, Veracruz, Tabasco, Yucatán), con alguna presencia en la región occidente (Colima, Jalisco y Nayarit), y muy poco interés de los inversionistas en el norte y noroeste (Baja California, Sonora y Sinaloa), en donde hubo acercamiento a los empresarios que no tuvieron éxito.³⁹

³⁹ Se trataba del interés de abrir un diario asociado en Hermosillo, Sonora, pero el proyecto no prosperó.

Ganancias, pérdidas y nuevas prácticas

El modelo de expansión del Grupo Editorial Milenio ha abierto una posibilidad poco ortodoxa de desarrollo para el periodismo de las regiones, una fórmula que puede satisfacer la necesidad de las ciudades pequeñas de hacer «buen periodismo a bajo costo», única manera de competir en los mercados locales con los diarios viejos, poderosos y llenos de vicios:

Hacer buen periodismo es cada vez más caro, por eso debemos buscar estas cosas que les llaman domingueramente «sinergias». Porque es la única manera. La idea básica ¡claro que funcional! buena calidad, bajo costo, pocos periodistas, pero bien pagados (*Entrevista con Luis Petersen*).

Para los directivos del Grupo Milenio la reorganización del trabajo periodístico en sinergias ha significado la optimización de los recursos humanos y materiales: nada se debe hacer dos veces en los diarios del grupo;⁴⁰ se han eliminado o reducido áreas de las redacciones cuando el trabajo es satisfecho por alguno de los diarios coordinadores, y cada uno se concentra en las líneas de producción de su responsabilidad. Las nuevas prácticas que se derivan del modelo de expansión han generado cierto tipo de ventajas, pero también algunas consecuencias perversas que ilustraremos en forma alternada.

La pertenencia a un grupo periodístico fuerte, por ejemplo, puede ser vista como una especie de «escudo» ante las prácticas de corrupción predominantes en regiones en las que hay mucha presión de los poderes sobre el periodismo (*Entrevista con Luis Miguel González*). Como un «blindaje» en aquellas realidades del país en donde las prácticas de colusión son casi inherentes a las relaciones sociales, y en las que el grupo ha aceptado emprender la apertura de un diario aso-

⁴⁰ El testimonio de un periodista de *Público-Milenio*, sin embargo, indica que la coordinación entre mesas de Redacción de los diarios no ha sido tan eficaz (*Entrevista con B. Quezada*).

ciado reconociendo «las diferencias locales», pero con la conciencia de que se deben ir aumentando los niveles de exigencia en la relación,

Tienes que dejar muy claro frente a las autoridades locales que las franquicias están en condiciones de hacer un tipo de periodismo con el que ellos no pueden lidiar [negociar] como lidiarían con otro tipo de periódicos (*idem*).

Lo que teóricamente ganaría un diario asociado (y también todos los diarios del grupo) sería independencia ante los poderes locales, mayor capacidad de gestión de entrevistas con funcionarios y empresarios, respaldo económico del grupo, mayor capacidad de negociación ante las fuentes, la posibilidad de que los trabajos locales trasciendan al resto del país, una cobertura informativa coordinada con profesionales de otras latitudes y recursos más amplios para dar seguimiento a los temas, (Entrevista con Antonio Orduño y Jorge Valdivia).

Un caso concreto, retomando el ejemplo de *Nayarit Opina* que hemos desarrollado hasta ahora, sugiere que los lectores, políticos y empleados de ese diario encuentran «muy positiva» su asociación al Grupo Milenio, principalmente por la calidad de la información nacional que ahora se publica, por la mayor oferta de reportajes y de columnas de periodistas reconocidos que presenta, y porque

Se ordenó más la información, ahora ya sabes en dónde viene la nota principal, la información general, la columna [...] Las notas se hacen ya con cierta medida de palabras, las páginas se empezaron a hacer con pocas fotos, además de que se empezó a dar importancia a la «contraparte» en las notas políticas (Entrevista con Ángel Carvajal).

Según el responsable de circulación de *Nayarit Opina*, muchos lectores compran el periódico más por la información nacional que por la local, debido a la irregularidad con la que se produce y se genera este último tipo de notas. La mala calidad de la información local de *Nayarit Opina* se explica por una práctica perversa no prevista en el

modelo ideal: *Nayarit Opina* no tiene editor, o tiene alguno esporádicamente. Por decisión del empresario (que busca optimizar el uso de los recursos), la información local de Tepic se edita en *Vallarta Opina* (en el otro diario del empresario). Con sólo tres reporteros,⁴¹ *Nayarit Opina* reúne la información local (que se reduce casi siempre a «pura política»), la envían a Puerto Vallarta, en donde las páginas son editadas y diseñadas: «está editando alguien que no vive en la ciudad, que no conoce a los funcionarios y que además tiene poco tiempo familiarizado con la información del Estado, alguien que llegó de la ciudad de México». La llegada de periodistas, reporteros, diseñadores y editores de fuera (debido a la asociación al Grupo Milenio), sin embargo, también ha sido positiva:

Originó que se promoviera y se practicará un periodismo ciudadano, [que] se prestara atención a temas como la educación, la ecología, el abuso de poder y se equilibrara un poco la extremada atención que se daba a la difusión de lo político oficial y de los partidos, dependiendo la tendencia o los vínculos del periódico con el poder, que en el caso de *Nayarit Opina* ha sido como en péndulo, a veces está con el PRI y a veces con el PAN (*Entrevista con Ángel Carvajal*).

Los periodistas de fuera, al no tener conexiones o intereses con los políticos locales (al menos al principio), han comenzado a cuestionar y a ver con ojos de asombro algunas de las prácticas corruptas comunes en el periodismo de Nayarit. Y las ventajas de la información nacional «bien hecha» tiene sus objeciones: al dejar en manos de otras redacciones la cobertura de la agenda nacional,

Se pierden reflejos para detectar noticias que tienen repercusiones en el ámbito local; se tiene que aceptar criterios que tal vez no respondan a las características de la plaza; hay dificultades de comunicación y para ponerse de acuerdo, y se minimiza el trabajo

⁴¹ Uno de estos tres reporteros es el propio jefe de circulación, Ángel Carvajal, entrevistado por Rosalía Orozco.

local, [porque se le da] preponderancia a lo que se produce en los diarios más grandes (*Entrevista con Jorge Valdivia*).

Como en el caso de *Nayarit Opina*, el contenido de su «hermano», *Vallarta Opina*, también se «ordenó» y se enriqueció al asociarse al Grupo Editorial Milenio con la información nacional empaquetada. Sin embargo, la información local empobreció aún más, debido al reducido número de reporteros que mantiene el propietario y que llevan a dar cuenta de lo local a través de los boletines del Ayuntamiento y de una o dos notas de los editores del diario. El fenómeno parece expandirse más allá del área de influencia del grupo:

En este momento se está «estrenando» otra asociación: la de *Tribuna de la Bahía* con *Reforma*. Ahora el periódico tiene los contenidos editoriales de aquel diario capitalino. Las ventajas son claras: el contenido mejora sustancialmente, el problema estriba en que los editores locales o las empresas —más bien éstas— se duermen en sus laureles y no apoyan esto con información local [...] y tienen como resultado un batidillo de buena información nacional, con notas locales sin calidad, mal presentadas y mal editadas. El resultado es bastante desagradable [...] (*Entrevista con Eugenio Ortíz Carreño*).

Un esbozo de conclusión:
¿son mayores los beneficios que las pérdidas?

El modelo de expansión descrito ha sido factible gracias a los fenómenos de convergencia tecnológica y a la búsqueda ingeniosa de una forma de financiamiento alterna para un grupo de diarios consolidados. Ciertamente la fórmula de las franquicias periodísticas podría llegar a significar un enriquecimiento en la oferta periodística para algunas ciudades pequeñas, pues aún cuando la cobertura local que haga en forma deficiente, se tiene la «envoltura» que «viste» al nuevo diario y eso es mucho más de lo que se puede encontrar en calidad periodística en la mayor parte del territorio mexicano.

Como motor de cambios en las prácticas periodísticas de las regiones más subdesarrolladas en esa materia, la fórmula de las franquici-

cias es limitada, o de alcance relativo: tradicionalmente los empresarios que invierten en periodismo en México, en esas regiones, sólo lo hacen cuando existe un interés político importante. Por lo anterior, la apertura de diarios que se producen esencialmente fuera de la localidad, mediante procesos de sinergia, puede o no contribuir a mejores prácticas, dependiendo siempre del contexto y de los intereses del inversionista.

Los diarios franquiciados nacen con un equipo de reporteros reducido pero que debe ser suficiente para cubrir solamente lo local. No obstante, algunos de los empresarios se han confiado a que la mayor parte del contenido del diario les llegará bien hecha, y han descuidado la parte que les toca: la cobertura local. No hay suficientes reporteros, y el resultado no alcanza la calidad del resto del periódico. Esta realidad no es generalizada para todas las franquicias. Existen al menos dos casos en los que los empresarios han generado una muy buena cobertura local (Toluca en el estado de México y Pachuca, en Hidalgo, ambas sedes cercanas a la ciudad de México, y por lo tanto a las dinámicas políticas y económicas del Centro).

En resumen, dadas las características históricas de funcionamiento de la prensa mexicana (subsidiada, inversionistas con intereses políticos, etc.), los procesos de producción informativa en las franquicias periodísticas no son garantía de productos locales de mejor calidad, a pesar de la influencia positiva de los diarios consolidados que soportan el sistema. Existe siempre el riesgo de que la rentabilidad y la búsqueda de poder político sea la racionalidad principal que sustenta la decisión de un inversionista para abrir un diario asociado. Es claro que bajo ciertos contextos el concepto de las franquicias parece «adelgazar» la densidad periodística que pudiera generarse en cada región, porque sustituye la posibilidad de la construcción de una identidad informativa particular que permitiría evaluar bajo criterios propios los acontecimientos locales, nacionales y globales. No obstante, en una gran parte de los municipios mexicanos esta fórmula sería una buena opción que podría dinamizar procesos locales anquilosados, vinculados a estructuras rígidas y a estilos conservadores y tradicionalistas de los propietarios de los medios de comunicación y de sus formas de relación con el poder.

Finalmente, después de valorar el lado más positivo de la expansión del Grupo Editorial Milenio en busca de un proyecto periodístico nacional, queda pendiente el analizar cuál ha sido la racionalidad predominante en el seno del corporativo al que pertenece el grupo: la económica o la periodística.

Bibliografía

- Acosta, C. (1989) *Proceso*. Núm. 658, 12 de junio. México.
- Almanaque 2000* (2000) México: Proceso-Grijalbo.
- Alponte, D. y N. Martínez (1993) *La Jornada*. 28 de enero. México.
- Argudín, Y. (1987) *Historia del periodismo en México: desde el virreinato hasta nuestros días*. México: Panorama Editorial.
- Azpíllaga, P., J. C. de Miguel y R. Zallo (1998) «Las industrias culturales en la economía informacional. Evolución de sus formas de trabajo y valorización». En *Zer Revista de estudios de comunicación*, 5. Universidad del País Vasco. Versión electrónica. Disponible en <http://www.ehu.es/zer/zer5/azpillaga.html#anchor590336> [Consultada el 20/02/2006]
- Báez, J. R. (2004) «Las líneas del poder». En *Orizaba en red*. 3 de agosto. Nota 25343. Disponible en <http://www.orizabaenred.com.mx/cgi-bin/web?p=orizabaenred&b=VERNOTICIAS&%7Bnum%7D=25343> [Consultada el 16/03/2009]
- Becerra, M. (2000) «De la divergencia a la convergencia en la sociedad informacional: fortalezas y debilidades de un proceso inconcluso». En *Zer. Revista de estudios de comunicación*, 8. Mayo. Universidad del País Vasco. Versión electrónica. Disponible en <http://www.ehu.es/zer/zer8/8becerra5.html> [Consultada el 10/02/2005]
- Carreño Carlón, J. (2001) «Cambios en la comunicación política, cambios en el periodismo». En el semanario *El cambio en la comunicación, los medios y la política*. 13 de noviembre. UIA.
- (2000) «Cien años de subordinación. Un modelo histórico de la relación entre prensa y poder en el Siglo XX». En *Sala de Prensa*, 16. Año III. Vol.2. Febrero. Disponible en <http://saladeprensa.org/art102.htm> [Consultada el 22/12/2005]

- Demers, F. (2000) *ALENA. Democratization du Mexique et «Journalisme fonctionnel. Le cas du Quotidien Siglo 21 de Guadalajara 1991-1998*. Tesis doctoral. Quebec: Universidad Laval.
- (2000a) «Les effets fédérateurs d'INTERNET, illustration par le cas de *El Informador* de Guadalajara au Mexique». En D. Thierry (coord.) *Nouvelles technologies de communication. Nouveaux usages? Nouveaux métiers?* Lannion: L'Harmattan Communication.
- Delgado, R. (1993) Columna Sobreaviso «Medios y miedo ante la apertura». En *El Financiero*. 27 de marzo. México.
- Esquivel Hernández, J. L. (1991) *El Norte y la ruta de la prensa regional montana*. Disponible en www.mexicanadecomunicacion.com.mx/Tables/FMB/foromex/norte.html [Consultada en 12/2005]
- Expansión* (1988) «El Norte de Monterrey». Núm. 504. 23 de noviembre.
- Gómez, R. (2004) «TV Azteca y la industria televisiva mexicana en tiempos de integración regional (TLCAN) y desregulación económica». En *Comunicación y Sociedad*, 1. Nueva época. Enero-junio. México: UdeG. Pp. 51-90.
- Granados Chapa, M. A. (2002) «Plaza Pública». 5 de febrero. Disponible en <http://www.suracapulco.com.mx/anterior/2002/febrero/05/pag8.htm> [Consultada en 08/2005]
- Gutiérrez Rentería, M. E. (2001) La comunicación en América Latina: informe México. En *Chasqui*, 74. Quito: CIESPAL. Versión electrónica. Disponible en <http://chasqui.comunica.org/gutierrez74.htm> [Consultada en 01/2005]
- Hernández Ramírez, M.E. (2006) *La «Professionnalisation» du journalisme au Mexique: Le discours «modernisateur» de Carlos Salinas de Gortari sur les relations presse-gouvernement*. Tesis doctoral sostenida el 13 de enero. París 8.
- La Jornada* (1994) «Editorial». En el X Aniversario de su creación. México.
- (1993) 13 de enero. México.
- Lara Klahr, M. (2005) «Los diarios del interior». En *Etcétera*. Febrero. Versión electrónica. Disponible en <http://etcetera.com.mx/pag-56bne52.asp> [Consultada el 20/02/2006]
- Lomas, E. (1990) *La Jornada*. 20 de abril. México.

- Martínez Macías, C. (2005) «Sin pedir audiencia». En *Gaceta Universitaria*. El gremio. 9 de mayo. Disponible en <http://www.comsoc.udg.mx/gaceta/paginas/389/389-5.pdf>.
- Medios Publicitarios de México (2009) *Directorio de Medios Impresos*, 201. Febrero. México: MPM.
- (2007) *Directorio de Medios Impresos*, 196. Noviembre. México: MPM.
- (2006) *Directorio de Medios Impresos*, 189. Febrero. México: MPM.
- (2006a) *Directorio de Medios Impresos*, 191. Noviembre. México: MPM.
- Ochoa Campos, M. (1968) *Reseña histórica del periodismo mexicano*. México: Porrúa.
- Oppenheimer, A. (2002) *México en la frontera del caos. La crisis mexicana de los noventa y la esperanza del nuevo milenio*. México: Ediciones B.
- Ortiz, F. (1993) «El diario capitalino *Reforma*, aparecera el día 20: 'Nuestro interés, ejercer a plenitud la libertad de expresión'». En *Proceso*. Núm. 889. 15 de diciembre. México.
- Riva Palacio, R. (2004) *La prensa de los jardines. Fortalezas y debilidades de los medios en México*. México: Plaza y Janés.
- Salinas de Gortari, C. (2000) *México, un paso difícil a la modernidad*. México: Plaza y Janés.
- Sánchez Ruiz, E. (2000) «Los medios audiovisuales mexicanos a cinco años del Tratado de Libre Comercio de América del Norte». En Varios autores, *Industrias culturales y TLC. Impactos y retos de la apertura*. México: Fronteras Comunes/RMAL/SOGEM.
- (1996) «El nuevo carácter de la dependencia: la globalización y el espacio audiovisual». En G. Orozco (coord.) *Miradas latinoamericanas a la televisión*. México: UIA.
- Scherer García, J. (1986) *Los presidentes*. México: Grijalbo.
- y C. Monsiváis (2003) *Tiempo de saber. Prensa y poder en México*. México: Nuevo Siglo Aguilar.
- Singer, L. (1993) *Mordaza de papel*. México: Ediciones El Caballito.
- Teherán J. y B. P. Galindo (2006) «Nota». En *El Universal*. 28 de febrero. Disponible en <http://www.el-universal.com.mx/nacion/135649.html> [Consultado en 05/2006]
- Trejo Delabre, R. (2005) «Prensa: muchos títulos, pocos lectores». En *Poderes salvajes. Mediocracia sin contrapesos*. México: Cal y Arena.

- (2002) *Informes sobre los medios 2002*. Disponible en <http://raultrejo.tripod.com> [Consultado el 18/02/2006]
- Toussaint, F. (1989) *Escenario de la prensa en el porfiriato*. México: Fundación Manuel Buendía.
- Vidal, F. (2003) «Crisis y recomposición de los medios de comunicación en México». En *Sala de Prensa. Web para profesionales de la comunicación Iberoamericanos*, 58. Año V. Vol.2. Disponible en <http://www.saladeprensa.org/art474.htm> [Consultada el 18/02/2006]
- Zamarripa, R. (1993) *Proceso*. Núm. 879. 6 de septiembre. México.
- (1993a) *Proceso*, Núm. 881. 20 de septiembre. México.

Páginas electrónicas

- Asociación de Editores de los Estados*. <http://www.aee.com.mx/periodicos.html> [Consultada en 12/2005]
- Agencia informativa de la Universidad de Monterrey (UDEM)*. «Cambio de formato y de identidad». <http://udem.edu.mx/agencia/historia/milenio/cambioformato>. [Consultada en 03/2005]
- Agencia informativa de la Universidad e Monterrey (UDEM)*. «Entrevista con Luis Petersen el 11 de noviembre de 2004». <http://udem.edu.mx/agencia/historia/milenio/cambioformato>. [Consultado en 03/2005]
- Asociación Mexicana de Editores de Periódicos AC*. <http://www.amed.com.mx/servicioexternos.html> [Consultada el 20/12/2005] www.amed.com.mx/historia.html [Consultada en 01/2009] www.amed.com.mx/evolucion.html [Consultada en 12/2005]
- Agencia Reforma*. <http://www.agenciareforma.com>.
- Bitácora de Medios*. <http://eltitulopuedeesperar.blogspot.com/2007/10/dos-apuntes-sobre-el-libro-de-jacinto.html> [Consultada en 12/2007]
- Franquicias de México*. www.torno.com.mx
<http://www.torno.com/franquiciasdos/informacion/abel/historia.asp> [Consultada el 18/02/2006]
- Grupos de Comunicación*. <http://www.infoamerica.org/grupos/reforma02.htm>.

Grupo Editorial Milenio. «Comunicados» <http://www.multimedios.com.mx> [Consultada entre marzo de 2004 y 2006].

Impulso Estado de México. <http://www.impulsoedomex.com.mx/menu.html>.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/esanol/proyectos/conteos/conteo2005/sintesis>.

Multimedios. <http://www.multimedios.com.mx/historia.htm>

Newspaper Periódicos del mundo. <http://newspaper.buscamix.com/web/content/view/17/84> [Consultada el 18/02/2006]

Padrón de Proveedores del Gobierno de Tabasco. http://administracion.saf.tabasco.gob.mx/proveedores/administracion/detalles_prov.php [Consultada en 01/2008]

Servicios Informativos y Publicitario del Sureste (SIPSE) http://www.sipse.com.mx/sipse/index_milenio.php?seccion=milenio=corporativo.

Universidad de Monterrey en línea. Entrevista con Federico Arreola Castillo. <http://udem.edu.mx/agencia/historia/personajes/arreola>.

Vallarta Opina <http://www.vallartaopina.net>.

Entrevistas

- Realizadas por María Elena Hernández Ramírez

Antonio Orduño, editor de «Fronteras» del Grupo Editorial Milenio, el 14 de marzo de 2006.

B. Quezada, en mayo de 2008.

Enrique Orozco, propietario de los periódicos *A.M.*, vía correo electrónico, en 2005.

Jorge Valdivia, editor de «Ciudad y región» de *Público Milenio*, el 17 de marzo de 2006.

Luis Miguel González, subdirector del diario *Público-Milenio*, en abril y mayo de 2005.

Luis Petersen, director de *Enlace* del Grupo Milenio, el 4 de marzo de 2005.

Luis Petersen [a], el 14 de octubre de 2005.

Rafael Rodríguez Castañeda, director del semanario *Proceso*, en la ciudad de México, en septiembre de 2003.

Raymundo Riva Palacio, en el periódico *Reforma*, en la ciudad de México, el 15 de febrero de 1996.

Rosalía Orozco, ex colaboradora de *Nayarit Opina*, en marzo de 2005.

- Realizadas por Rosalía Orozco

Ángel Carvajal, reportero de cultura y encargado de circulación de *Nayarit Opina*, el 8 de agosto de 2005.

Enrique Ortiz Cameño, en agosto de 2005.