

GRUPOS DE COMUNICACIÓN Y ESTRATEGIAS*

Juan Carlos de Miguel

Introducción

El estudio de las estrategias de los grupos de comunicación¹, en un marco de profundos cambios tecnológicos y reglamentarios, se muestra difícil y complicado, pues la rapidez de éstos hace que todo análisis quede totalmente obsoleto. Difícil y complicado, porque los grupos y sus actividades u oficios —sobre todo la televisión— son centro de múltiples comentarios desde todas las disciplinas y ciencias, de manera que componen un espacio cacofónico y redundante, en el que se usa y se abusa de definiciones y conceptos —oficio, rama, estrategia, grupo, multimedia (MM)— hasta alejarlos de todo estatuto científico, privilegiando y aprovechando únicamente el aspecto intuitivo de aquellos. No obstante, todos ellos, y el análisis económico en particular, coinciden en señalar el papel crucial, casi de obligado paso, de la TV.

Es necesario señalar que la formación de los grupos y grandes firmas no es reciente, pues desde los comienzos del capitalismo industrial comenzaron a emerger mastodontes financieros e industriales que controlaban una parte creciente de los recursos y procesos industriales. Lo que sí es novedoso es la importancia que estas unidades económicas han adquirido en los últimos años en la doble estructuración de los aparatos productivos nacionales y de los espacios mundiales, que ha tenido como consecuencia el reconocimiento de la utilidad del estudio de los grupos y de sus estrategias, a sabiendas de que éstas no sólo son movimientos defensivos o adaptativos a un entorno determinado, sino que ellas mismas contribuyen a estructurarlo. Es por

*Agradezco a Patxi Azpillaga, Petto Idoyaga y a Ramón Zallo sus interesantes sugerencias para la realización del presente artículo.

¹ En este artículo, se utiliza indistintamente el concepto grupo de comunicación y grupo multimedia (MM). Mientras el primero daría cuenta de aquellos grupos que operan en el sector de las industrias culturales, el segundo coloca el acento sobre un determinado fenómeno —la diversificación multimedia—, del que en mayor o menor medida participan los primeros. Así, el concepto grupo de comunicación se quiere más amplio, y engloba a grupos importantes —como Canal Plus— en los que tal tipo de diversificación no se da.

ello que se habla de estrategia de actores, por cuanto a pesar de la existencia de un guión, o de un marco estructural, la interpretación, la escenografía, etc., añade o quita, empobrece o amplifica...

La competencia entre los grupos que operan en el audiovisual crece en intensidad, y sus acciones se desarrollan sobre un tablero mundial que hace imprescindible ir más allá de un estricto marco nacional. Es precisamente esta ampliación del marco lo que dificulta —cuando no impide— la regulación de la actividad televisiva, dentro de un de un espacio nacional, e incluso plurinacional —Europa—, de manera que cuestiona la efectividad de las medidas tomadas para la regulación de estos espacios restringidos².

En el sector de la comunicación, la neorregulación que tiene lugar en los 80, junto a la evolución de los medios de transmisión —cable y satélite de difusión directa—, introduce un elemento novedoso en el paisaje mediático europeo; cual es la posibilidad de competencia entre programadores de televisión dentro de un Estado, o a nivel internacional³, y que significa una clara oportunidad para la internacionalización de las inversiones, en la cual los grupos ya presentes en el sector audiovisual, y otros que aún no lo estaban, despliegan sus estrategias ante la promesa de altas rentabilidades, una vez que se han amortizado las inversiones⁴.

Las inversiones publicitarias en Europa están creciendo, y van a continuar haciéndolo, al menos hasta 1992, esencialmente en países como Portugal, Grecia, Irlanda, Bélgica. Este crecimiento de las inversiones publicitarias implica un incremento de la vitalidad de los grupos, debido a que en él encuentran los grupos de comunicación su principal fuente de financiación.

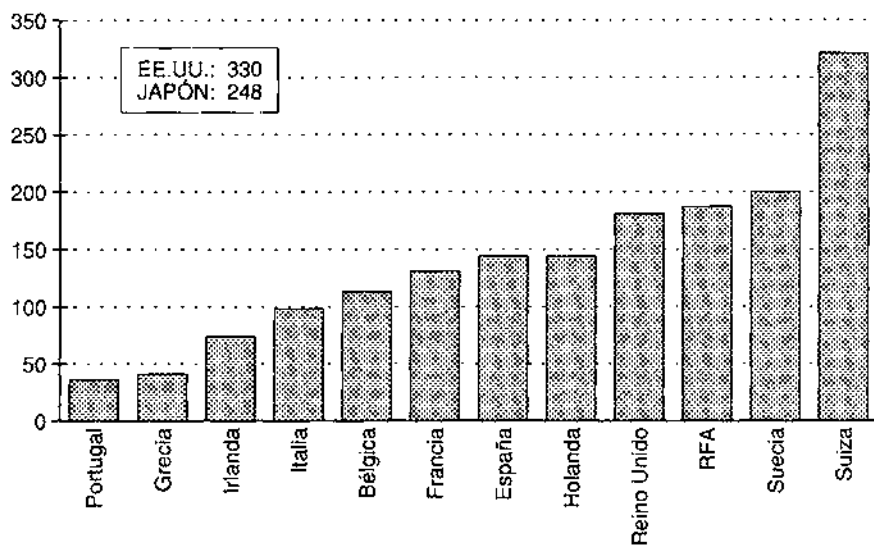
Las empresas y los grupos de comunicación persiguen el crecimiento como forma de justificar la corrección y evaluar numéricamente su gestión, de manera que se tiende a identificar a una empresa en expansión con una empresa productora de beneficios. Pero la existencia de techos, sean éstos legales —legislación anticoncentración—, intrínsecos a la actividad —los tres millones de abonados de Canal Plus en Francia—, la diversificación de riesgos, la mera oportunidad, o la búsqueda de colocación de excedentes hacen que este crecimiento tienda hacia la diversificación, que no es sino una cierta forma de concentración y que no se contrapone a una cierta especialización, porque, de hecho, los grupos hacen una diversificación selectiva, bus-

² Es por esto que Michel Delapierre propone la noción de complejo industrial transnacionalizado, para dar cuenta de que una actividad industrial, y por tanto los grupos que la realizan, pertenece a una rama mundial y a una nacional. En otras palabras, todo grupo o empresa nacional está sometido a las reglas de funcionamiento de la rama o sector industrial en que opera; reglas que se definen a escala mundial así como por las características propias de la situación económica, política y reglamentaria del país en que realiza una actividad. Ambos condicionantes responden a principios diferentes. DELAPIERRE, M. *Les stratégies d'industrialisation face aux complexes industriels transnationalisés*, C. ORSTOM: «Economie industrielle et stratégies d'industrialisation dans le tiers monde», París, 26-27 febrero de 1987.

³ PAPAETHANASSOPOULOS, S. *L'avenir de la télévision par satellite en Europe*, en Revista de la U.E.R. (Union Européenne de Radiodiffusion), nº 6, (1989), pp. 34-37.

⁴ La comunicación es un mercado con un fuerte crecimiento, en el que la rentabilidad puede llegar al 20 ó al 30%. Es por ello que los bancos (Suez, Crédit Lyonnais, Bruxelles Lambert, Rothschild) se muestran especialmente interesados en el sector. *La Correspondance de la Presse*, París, 7-8-90.

Gráfico 1. Inversiones publicitarias en los grandes media (en \$/hab.), en 1989



Fuente: CB NEWS s/ datos de Havas

cando complementariedades con sus actividades de base. Por otro lado, la internacionalización por su extensión, la interrelación de estrategias y de espacios debe ser estudiada como mundialización⁵.

Cambios en los 80

Si se observa cuáles han sido los cambios en la industria del sector audiovisual después de 1980, tres son los factores que se pueden resaltar:

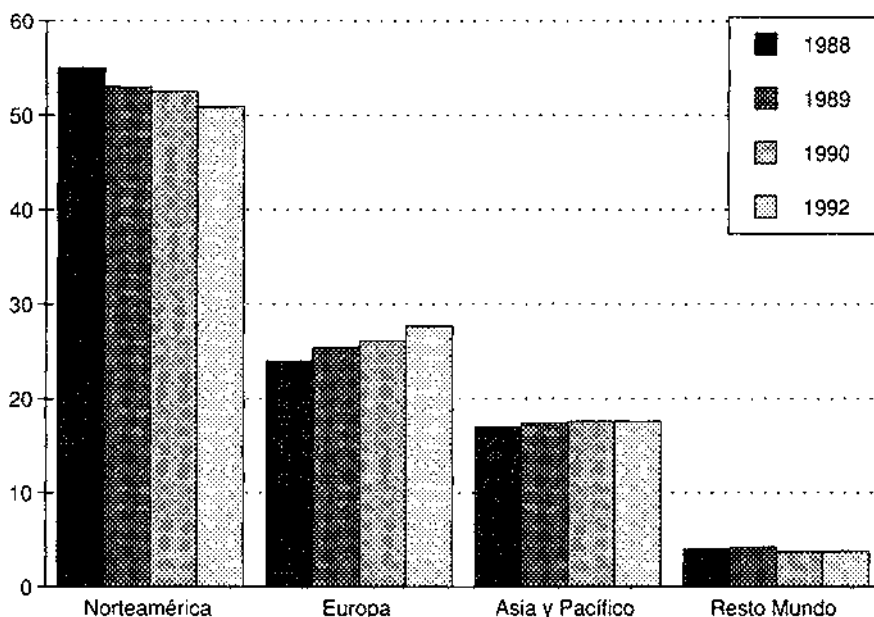
- La dinámica técnico-industrial
- La desreglamentación o neorregulación
- La internacionalización de estrategias

Estos tres factores están íntimamente relacionados⁶. Así, para Mark Fowler, presidente de la FCC, el desarrollo de los nuevos medios de difusión audiovisual vuel-

⁵ DELAPIERRE, M., op.cit.

⁶ *La diversification des entreprises de communication: approches stratégique et organisationnelle*, SPES (Service de la Prospective et des Études Économiques), France Telecom, París 5 oct. 1985.

Gráfico 2. Inversiones publicitarias por zona geográfica. En % de cuota de mercado



Fuente: CB NEWS s/ datos de Havas

ve caducas las reglas hasta entonces imperantes para evitar la concentración y garantizar la imparcialidad del tratamiento de la información: «Con el aumento de las posibilidades de elección de que dispone el hogar americano, resultado del boom de ventas de magnetoscopios, del número creciente de hogares a los que llega el cable y del continuo desarrollo de estaciones de televisión independientes y afiliadas, nos aproximamos —si no lo hemos alcanzado ya— al punto en que el control de contenidos difundidos, si es que pudiera llegar a ser aplicado, no tendrá ningún sentido»⁷.

En EE. UU. la neorregulación, en cuanto posibilidad de invertir en el sector de la comunicación, se vio acelerada por los grandes márgenes de rentabilidad que la caracterizaba. La televisión tenía unos márgenes brutos del 15% al 20%, y del 18% las redes de cable, con algunas excepciones de hasta el 40%, lo cual explica el gran movimiento de adquisiciones y cambios que comenzaron en el 85 y que marcan una nueva etapa en las industrias culturales⁸.

⁷ Citado por GULLOU, B. en op. cit.

⁸ Un poco más tarde, en 1988, según el gabinete de estudios Eurostaf, de entre las diez primeras televisiones privadas del mundo, clasificadas según el margen neto (resultado neto/cifra de negocios), seis eran norteamericanas, con márgenes del 41,6% de CBS al 10% de Garnet Co. Inc. S.A *Les TV commerciales privées dans le monde*. París, Eurostaf, 1989.

a. Los 80 ponen fin a la continuamente aludida escasez de ondas sobre las que en Europa se fundaban los monopolios públicos de TV, de manera que en todos los países europeos esta década ha visto multiplicar sus cadenas hertzianas. El satélite de TV directa, al que se le atribuía la doble facultad de superar esta escasez de ondas terrestres y de ampliar la difusión a escala internacional, de acuerdo con B. Guillou, aún no ha hecho valer sus argumentos⁹. Así, los promotores del satélite BSB sólo están interesados en el mercado británico, mientras que la potencia del satélite —su huella— permitiría cubrir un espacio significativamente más grande, lo que indica que el análisis del sector audiovisual debe tomar en cuenta otras causas económicas e industriales, dentro de un marco nacional concreto, que determinan el desarrollo tecnológico y la innovación.

De todas formas, el debate sobre la validez de las diferentes técnicas y sobre la complementariedad entre el cable y el satélite ha perdido a lo largo de los 80 su razón de ser con el nacimiento de soluciones intermedias —como el satélite de difusión directa de potencia media— y debe ser enriquecido con las nuevas implicaciones de la carrera hacia la Televisión de Alta Definición.¹⁰

b. También esta década ha supuesto la transición de un modelo de organización radiotelevisivo de monopolio estatal, basado en una competencia de servicio público, al menos en teoría, a un modo de regulación basado en la competencia sobre bases comerciales. Italia primero, Francia y Alemania después, y a continuación España, Portugal, Grecia e Inglaterra han visto aumentar el número de cadenas¹¹, la presencia de grupos hasta entonces exteriores al sector de la comunicación y la aparición de formas de financiación hasta entonces desconocidas o prácticamente inexistentes en Europa —*bartering*, patrocinio, televisión de pago.

En este cambio apenas intervienen los nuevos soportes —cable y satélite de difusión directa—, ya que el nivel de implantación a lo largo de Europa queda muy por debajo de los niveles norteamericanos, y del país más cableado de Europa —Bélgica. Estas diferencias de equipamiento tienen su equivalente en inversión publicitaria por habitante, pues los hogares estadounidenses gastan cuatro veces más que los europeos, y los japoneses tres veces más.

Recordemos también que cuando en la primera mitad de los 80 parecidas oportunidades surgieron en EE. UU. las tres *networks* cambiaron de manos y pasaron a pertenecer a conglomerados industriales y financieros¹². En Europa son los nombres

⁹ GUILLOU, B. *Les Transformations des systèmes audio-visuels: quelles causes, quels enjeux?*, Comunicación al seminario «Nouvelles Technologies de communication: enjeux et stratégies». Univ. Paris IX et Direction Générale des Télécommunications, París, enero 88, p. 3.

¹⁰ Cf. Rapport de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques, *La télévision à Haute Définition*, 2 Tomos. París, Ed. Économica, 1989.

¹¹ Durante los 80, en Europa, se crearon tantas cadenas como en toda la historia de la TV. Cf. BIPE (Bureau d'Informations et des Prévisions Économiques), *Télévisions Transfrontières en Europe: inventaire et perspectives*, París, junio 1989.

¹² En estas adquisiciones, los compradores aportan a las *networks* su capacidad financiera y gerencial, de cara a hacerlos «más eficientes y más beneficiosos para los accionistas». Este proceso de racionalización implicó un crecimiento de los ingresos reales netos, mayor valor de las acciones y mayor capacidad de mejorar la producción o de hacer adquisiciones. Este análisis sirve para la cadena francesa TF1, después de su privatización.

de Seydoux, Générale des Eaux y los departamentos de comunicación de las instituciones financieras, quienes están aumentando su presencia en el sector. Basta recordar también que S. Berlusconi dio sus primeros pasos en la actividad inmobiliaria y que la mitad de la cifra de negocios la realiza fuera del sector de la comunicación, en el sector de la gran distribución, a través de la cadena de almacenes Standa.

«Los principios fundadores que habían justificado un tratamiento específico del audiovisual —pluralismo de ideas y de opiniones, medio de difusión del conocimiento y de la información, etc.— han quedado diluidos en la nebulosa, menos comprometida y seguramente más ‘moderna’ de las tecnologías de la información»¹³. Y, a partir de ahora, el rasero con el que se miden los acontecimientos y el futuro de este sector son la eficiencia económica y la competitividad. Aún así, decir que las políticas de comunicación, cuando existen, están únicamente guiadas por políticas económicas e industriales sería excesivo, pues ciertas cuestiones, como las relativas a la creación, a la identidad cultural, conservan, en países como Francia, una importante carga política¹⁴.

La neorregulación no puede ser considerada como una simple operación de ampliación de la oferta y un aumento del papel del mercado en la asignación de recursos, pues significaría no tener en cuenta la realidad misma de las políticas, que tienen necesidad de resultados tangibles y rápidos para conquistar su legitimidad.

Resulta obvio que los gobiernos son proclives a privilegiar actores con solidez financiera y buena imagen, en la creencia de que los riesgos de fracaso, en un nuevo soporte o un nuevo mercado, se reducirán al mínimo. Esto significa que en última instancia un proceso de regulación no es sólo un proceso de reguladores y regulados, sino que en medio pueden existir negociaciones¹⁵ variables —económicas y políticas— que intentan la búsqueda de condiciones mutuamente ventajosas. De esta manera y no de otra debe ser vista la concesión de una cadena de TV a Canal Plus, y no al Grupo Zeta.

Esta búsqueda de condiciones mutuamente ventajosas puede también ser entendida como el intento de minimizar los riesgos en un marco de incertidumbre. Para los poderes públicos se trata de asegurar el éxito de una política, pero sobre todo, en el caso de la neorregulación, de contener las actitudes oportunistas que la apertura de un nuevo sector a la iniciativa privada siempre supone. Para las empresas, que aman la competencia, cuando están bien situadas, y no tanto cuando ven sus posiciones amenazadas, se trata sobre todo de obtener posiciones ventajosas para posteriormente poder adoptar las estrategias necesarias para preservar la posición adquirida o mejorarla. Estas relaciones grupos-Estado son tanto más importantes cuanto menos tradición de regulación haya.

Además, en contra de lo que se tiende a pensar, la desreglamentación es más un

¹³ GULLOU, B., ídem p.5.

¹⁴ CLUZEL, J., *La télévision après six réformes*, París, JC Lattes et Licet, 1988, pp. 54, y 60 a 70.

¹⁵ GULLOU, B., *ibidem* p. 8.

factor de eliminación de la incertidumbre y de acomodación que de dinamismo, pues el culto al resultado y a la tasa de audiencia conduce al conformismo de la programación, de manera que la innovación se abre camino difícilmente. La competencia entre difusores, en especial en torno a programas de ficción y deportes en las horas de máxima audiencia, ha supuesto un importante incremento de los precios de los programas. Esta escasez relativa de programas con altos precios hace que los difusores negocien con los proveedores de programas, que intentan establecer relaciones durables¹⁶, para así reducir la incertidumbre en el mercado. Esto significa que para las empresas de programación la integración de la función de producción es de gran interés, pero están surgiendo legislaciones que intentan separar ambas funciones — producción y programación¹⁷.

Finalmente, la neorregulación acelera el movimiento de internacionalización, a la vez que abre las posibilidades a que la concentración existente en una rama —por ejemplo la de prensa— se extienda a otras ramas, en lo que comúnmente se conoce como diversificación multimedia (MM).

c. Internacionalización de productos y de estrategias.

La multiplicación de cadenas¹⁸ y el alargamiento de la programación, junto a la voluntad de atraer la mayor cantidad de telespectadores posible, permiten la comercialización de programas hasta entonces reservados al mercado interior americano. Teniendo presente que son los EE. UU. los grandes proveedores de filmes y teleseries, y que los costes de producción han aumentado, como consecuencia del incremento de la demanda, aquéllos se ven obligados a amortizar sus productos sobre el mercado europeo, a la vez que a internacionalizar las producciones, buscando acuerdos con sociedades europeas¹⁹.

Más cerca de nosotros, el anuncio y la próxima materialización del Acta Única tienen sobre los grupos dos consecuencias²⁰, a saber:

—La aceleración de la internacionalización de los grupos en el marco de Europa y consecuentemente el aumento del tamaño de éstos, muchas veces vía acuerdo entre empresas. Ahora bien, el proceso de internacionalización desborda las fronteras de Europa. Bertelsmann con Geo, Bayard en Hong Kong, Burda Moden en URSS, Murdoch en Grupo 16, el grupo Marie Claire conjuntamente con Mondadori para el lanzamiento de la revista *Marie Claire* en español, Hachette-Filipacchi y

¹⁶ GULLOU, B., *ibidem* p. 12.

¹⁷ En Francia, las estaciones privadas de TV, y desde hace tiempo en EE. UU., las *networks* pugnan para que se eliminen las trabas a la producción.

¹⁸ Durante la pasada década, en el seno de las industrias culturales, ha sido el sector audiovisual aquel en que los cambios han sido mayores, lo cual no significa que industrias culturales como la edición de libros, de revistas, o de prensa diaria hayan permanecido impermeables a todo cambio y ajenas a todo movimiento de concentración y de internacionalización. El que la presente reflexión se haya realizado pensando especialmente en la televisión se fundamenta en el reconocimiento de la posición crucial que ocupa en el seno de las industrias culturales.

¹⁹ CLUZEL, J., *La télévision après six réformes*. París, JC Lattes et Licet, 1988, pp. 79 y ss.

²⁰ Rapport Général du Sénat. *Projet de loi de finances pour 1989*, Annexe n° 6, Fascicule 2: la Presse, París, 1989, pp. 27-28.

Time Inc. lanzan *Fortune* en Francia, las adquisiciones por Hachette de Grolier — n° 1 mundial de la enciclopedia—, y de Diamandis²¹ Communications Inc. (7° grupo de prensa americano), el control de SARPE por Springer, Hachette en Salvat, Hersant en Alerta; Berlusconi en Alemania, España, Francia; Canal Plus en Alemania, Bélgica, España, Francia, Suecia, etc...

—La aceleración de las inversiones para poder figurar entre los grupos más competitivos y poder ocupar así una parte importante en el mercado de la comunicación.

Así, el espacio europeo puede ser visto como un espacio *abierto y permeable* a las evoluciones del mercado americano, que, durante todavía bastante tiempo, seguirá manteniendo su primacía²².

Esto no deja de tener consecuencias sobre las estrategias y la actuación de las firmas y grupos de comunicación, que ven ampliar su espacio estratégico y, siendo el mercado global, pretenden alcanzar una *talla* suficiente para interpretar un papel importante en la producción y/o programación. Es por otro lado en la internacionalización en donde las economías de escala pueden ser explotadas y en donde la estrategia global encuentra su legitimidad primera.

Talla

Constituyendo el objetivo principal de todo grupo industrial, o financiero, la reducción al mínimo de las incertidumbres del mercado, que está directamente influenciado por las relaciones de fuerza que se establecen entre los diversos grupos, puede establecerse una relación directa entre la parte de mercado de un grupo —su peso— y su poder de reducción de la incertidumbre. A mayor poder de mercado, la libertad de elección de los competidores tiende a reducirse²³.

La consecución de una talla crítica la buscan los grupos mediante el crecimiento, con el objetivo de ser un interlocutor válido ante los inversores exteriores, y ante los organismos nacionales e internacionales (Prisa, Hachette...). Partiendo del principio de que cuanto más grandes sean más difíciles son de absorber, las empresas y grupos actúan en consecuencia. No obstante, dentro del campo de la comunicación, la operación Time-Warner y el intento de Paramount de absorber a Time muestran que el tamaño dificulta una operación hostil, pero no garantiza nada.

No obstante, a veces la carrera hacia la talla crítica no puede ser entendida sino

²¹ Diamandis es un grupo de revistas especializadas, tales como *Woman's Day* (4,5 millones de ejemplares), *Car and Driver* (928.000 ejemplares), *Popular Photography*,...etc. Además *Elle* tiene diecisiete ediciones, incluida una en China.

²² Según datos del IDATE (Institut pour le Développement et l'Aménagement des Télécommunications et de l'Économie), mientras que en 1989 los norteamericanos obtenían en Europa unos ingresos de 1.968 millones de dólares (693 en distribución de filmes, 575 en televisión y 700 en vídeo), en EE. UU. los ingresos europeos suponían tan sólo 203 (43 en distribución de filmes, 100 en televisión y 60 en vídeo).

²³ JACQUEMIN, A., *L'entreprise et son pouvoir de marché*, Paris, Presses Universitaires de France. 1965, pp. 132 y ss. Citado por MICHALET, Ch.A. et alii, en *Multinationales européennes et investissements croisés*. Économica, Paris 1986, p. 165.

como una *megalomanía bulímica* que afecta a todos los sectores, y cuya justificación económica no es del todo evidente.

Hacia el audiovisual. Tipología de estrategias

Realmente, no existen estrategias tipo de los grupos, por la multiplicidad de categorías de grupos (holdings, financieros, industriales, hipergrupos, etc.), y por las diferentes peculiaridades de cada rama —prensa, radio, televisión... Además, las estrategias políticas evolucionan en función de las cambiantes circunstancias; «Si una dinámica MM se designa claramente en Europa, es necesario tomar precaución contra una visión homogeneizante de la comunicación (...). La diversidad de modos de producción en las industrias culturales, el carácter ambiguo de los bienes producidos (mercancías a la vez que bienes simbólicos), las peculiaridades históricas correspondientes a cada situación nacional y a cada grupo nos invitan a actuar con circunspección. Bajo la etiqueta MM se esconden empresas y estrategias que deben ser claramente diferenciadas»²⁴.

La estrategia puede ser definida como aquel conjunto de decisiones tomadas por la dirección de una empresa o grupo, tendente a la obtención de «posiciones fuertes, defendibles y generadoras de resultados de explotación y de liquidez»²⁵, respecto de cada actividad, rama o hilera sobre la que el grupo o la empresa hayan decidido intervenir. En la definición, posición fuerte debe ser considerada no la de liderazgo, sino la de ser cuando menos tan competitivo —por ejemplo, en términos de rentabilidad— como sus competidores. El aspecto de defendible implica la durabilidad de la estrategia, que normalmente conseguirá mediante el establecimiento de barreras de cualquier tipo, y no la mera oportunidad ocasional.

Una estrategia consiste en un plan compuesto de acciones, tendentes a alcanzar unos objetivos, y ello dentro de un determinado entorno, sin que exista entre ellos ninguna relación determinante. Es indudable que cada combinación de estos elementos fija la naturaleza de la elección estratégica para una empresa o grupo determinado.

Los objetivos perseguidos pueden ser varios (crecimiento, diversificación, mundialización), siendo doble la lógica subyacente: industrial y financiera. La primera es aquella tendente ante todo a reforzar la competitividad del aparato productivo, mediante acciones referidas a la definición de los productos, de la tecnología, etc., mientras que la lógica financiera es aquella que tiende a valorizar lo más rápido posible los capitales invertidos mediante compra-venta de activos, incluidos los activos industriales. Estas dos formas no deben ser separadas, sino que, más bien al contrario, se complementan. También varían las estrategias según las relaciones que mantienen los grupos entre ellos y con su entorno, ya que toda acción estratégica es el resultado de relaciones circulares constituidas por reacciones ante el entorno, a la vez que también influyen sobre éste.

²⁴ GUILLOU, B., *L'Europe à l'heure des groupes Multimédia*. SPES, Direction Générale des Télécommunications, París, 14-10-86.

²⁵ GOULLART, F.J., *Stratégie pour une entreprise compétitive*, París, Économica, 1989, p.7.

Por otro lado, las políticas estratégicas de los grupos están determinadas por los tipos de planes posibles, que son combinaciones más o menos complejas de *oficios*, es decir, conjuntos de competencias. En este campo de las competencias, hay un concepto importante, el *oficio de base o principal*, en torno al cual las empresas eligen y deciden sus acciones estratégicas, y que unas veces se tratará de reforzar, otras se utilizará de trampolín hacia otros oficios nuevos, intentando, a ser posible, aprovechar las conexiones entre ellos. Indudablemente, el concepto de oficio es mucho más interesante que el de producto para explicar la internacionalización y la diversificación.

Se habla de diversificación MM, pero, a pesar de las apariencias, los grupos suelen permanecer fieles a sus oficios de base en cuanto que privilegian un determinado oficio, de manera que su estrategia es de especialización de su oficio de base conjugado con una cierta diversificación hacia otras ramas, como la televisión.

Si se comparasen los datos con los grupos norteamericanos, se obtendría, en general, en Europa, un menor grado de rentabilidad, consecuencia del menor grado de industrialización y de madurez del sector que componen las industrias culturales.

Los grupos europeos (Bertelsmann, Hachette, Murdoch, Maxwell), si bien diferentes en sus oficios de base y sus estilos de diversificación, realizan una parte muy importante de su cifra de negocios en EE. UU. No en vano los grandes grupos MM europeos llevan a cabo un 50% o más de sus actividades en EE. UU., lo cual dificulta la adscripción de un determinado grupo a un ámbito, sea geográfico o cultural.

Las estrategias de los grupos de comunicación en Europa, diferentes según las distintas especificidades históricas, en sus respectivos marcos reglamentarios, económicos y sociológicos, se mueven dentro de los ejes tradicionales de internacionalización, concentración, constituyendo un nuevo dato la diversificación —al menos su ampliación—, que, acelerada por la neorregularización, marca una nueva etapa en la historia y composición de los grupos MM, cuyas estrategias se «elaboran a partir de sus competencias, de sus capacidades financieras, y en general privilegiando ciertos oficios»²⁶.

Los grupos pequeños, o medianos, tales como CLT, Prisa, etc., tienden a privilegiar más sus ventajas en términos de marca, de saber hacer, en suma, de su profesionalismo, que sus capacidades de inversión. Estos grupos que por su tamaño encuentran dificultades a la hora de determinar autónomamente sus estrategias, a menudo recurren a las alianzas, que, a la vez que reducen el coste de entrada y el nivel de riesgo, permiten una dispersión del capital, que hace que el control y la acusación de centralización y concentración de capitales sean más difíciles de establecer.

En general, tres son los tipos de estrategias que se pueden establecer, que permiten ver las diferentes actitudes con que se puede bien entrar en el sector audiovisual, o, en su caso, aumentar el peso en él, y que vienen determinadas, en gran medida, por la situación de partida²⁷.

²⁶ GUILLOU, B., *L'Europe à l'heure des groupes Multimédia*. Se preferirá esta tipología a la que establece en *Stratégies Multimédias des groupes de communication*. París, La Documentation Française, 1985.

²⁷ BESSIS, J., «La diversification des secteurs industriels et les caractéristiques de leurs activités de base et d'accueil». En *Revue d'Économie Industrielle* nº 33. París, 3 trim 1985. Para este autor, el principal motivo de la diversificación es la búsqueda desde actividades en que la concentración es elevada hacia aquellas otras en que estas se desarrollan en un régimen más competitivo.

—Para algunos grupos, la inversión en el audiovisual significa la *reorganización* de las actividades, basadas en esperanzas de rentabilidad mayores que las de las actividades en que actualmente están presentes. Reorganización no significa abandono total de las actividades de origen, ya que estas actividades —de base—, si bien pueden corresponder a un mercado en estagnación o de lento crecimiento, pueden ser muy rentables (productos en fase de madurez, innovaciones técnicas que permiten reducir los costes, como en la prensa). Además, su presencia en el conjunto de las actividades puede permitir reducir los costes, o aprovechar las economías de campo, que son aquéllas que aparecen cuando es menos costoso combinar varias actividades en una misma empresa o grupo que producirlas separadamente, pudiendo así aprovechar una misma distribución, por ejemplo. Es la idea de las sinergias²⁸.

Mientras que las economías de escala son fácilmente analizables, y aparecen en actividades en donde predominan los procedimientos estandarizados y repetitivos, como en la imprenta, son mucho más difíciles de conseguir en actividades cercanas a la creación, es decir, en aquéllas en que la *unicidad* es poco *multiplicable*²⁹, como en la producción audiovisual.

A la hora de la reorganización, y al margen de los servicios generales —estudios, administración, etc.— con que cuentan los grupos, de los que participará la nueva actividad, hay, sin embargo, un activo con el que cuentan las empresas de comunicación, cual es la agenda de relaciones con las agencias y los anunciantes, que reviste una gran importancia, sobre todo cuando la diversificación se efectúa hacia actividades en que la financiación por publicidad sea importante —la TV, o la prensa³⁰. Si además de la agenda hay un saber hacer específico en publicidad, como en el caso de Berlusconi, las posibilidades de éxito son grandes, lo cual no significa el automatismo del éxito. Además las diferentes actividades de un grupo se hacen publicidad mutua (*El País* y Prisa, Hachette y *Europe 1*).

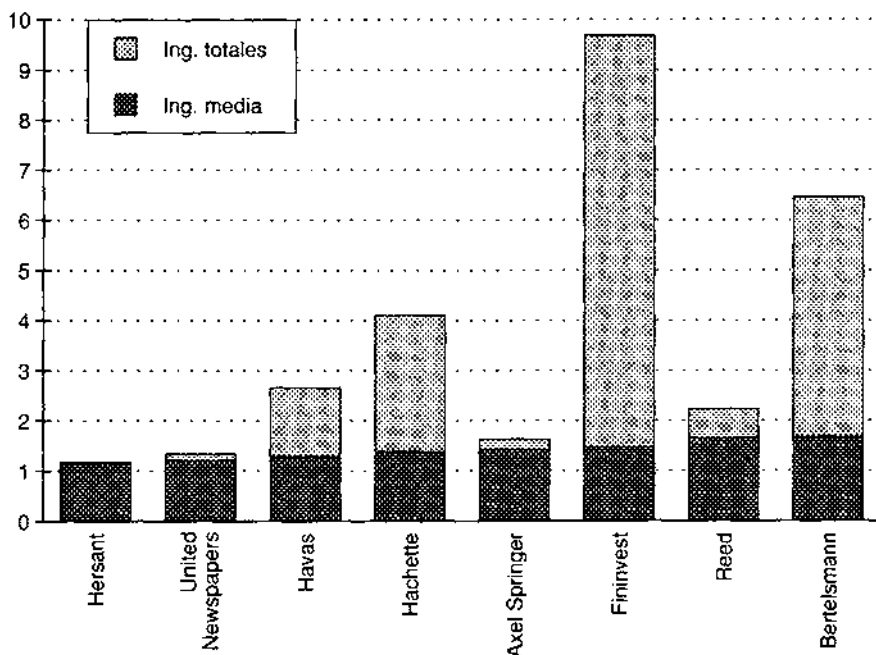
Sobre las sinergias hay que especificar que muchas veces no se apoyan en la especificidad de la actividad o actividades de origen. Así, en la diversificación hacia la telemática, la experiencia adquirida en la información ha sido de poco provecho para los diarios en Francia, o en España para los diarios en relación a la televisión. De lo que sí se han aprovechado es de una sinergia de imagen, es decir, de la competencia y legitimidad conseguidas en un medio —p.e., la prensa—, que influyen en el paso de una a otra rama; siendo, no obstante, difícil su traducción a términos económicos. Es la idea del *good-will* o capital inmaterial, y eso, en un sector especial —el de las industrias culturales— que se nutre de la ideación y que comercia con valores simbólicos, adquiere una gran relevancia.

²⁸ Para una tipología de sinergias dentro de las industrias culturales, ZALLO, R. y DE MIGUEL, J.C., «Industrias culturales: evolución de los movimientos de capitales». En *Rev. Economía Industrial*. Ministerio de Industria. Madrid, 267 (1989), pp. 97-107.

²⁹ La unicidad y la reproductividad limitada son dos de las características de las mercancías culturales. ZALLO, R., *Economía de la Comunicación y de la Cultura*. Akal, Madrid, 1988, pp.51 y ss.

³⁰ Una de las causas del relativo éxito del diario *El Mundo* es sin duda el que el departamento de publicidad provenía casi íntegramente del *Diario 16*, lo que supone que se traslade, si no la totalidad, sí una parte importante de los anunciantes.

Gráfico 3. Cifra de negocios de los ocho principales grupos de comunicación en Europa



Sobre datos de Saatchi & Saatchi Communications (en millones de \$). Relativos a 1988.

La invocación de las sinergias puede a veces tener como explicación el alejar a posibles competidores, haciéndoles creer que parten en desventaja.

—Para los grupos ya implantados en el audiovisual, como la CLT, Berlusconi, Beta Taurus, Granada, Canal Plus, la multiplicación de cadenas vía hertziana o satélite, cuasi gratuita o de pago, se presenta como la ocasión de aumentar su presencia en el sector, a través de una estrategia de especialización, completada por una estrategia de diversificación hacia adelante o hacia atrás. La emergencia de las cadenas privadas de TV, sea a nivel nacional o internacional, ofrece la oportunidad de internacionalización y de comercialización de los productos (programas) en un mercado más amplio. La estrategia de especialización puede conducir a la integración de toda la cadena de la imagen (producción, programación, gestión de la publicidad), como Berlusconi o la CLT, o a interesarse en un solo segmento, como Canal Plus sobre el de la televisión de pago, que también intenta estar en todos los estadios, a escala transnacional.

Para estos grupos las sinergias no se plantean tanto a nivel horizontal de los distintos medios, como a nivel vertical de integración, hacia la producción o compra de programas o hacia la programación-difusión. Esta integración, sí ya en condiciones

normales, permite reducir costes de aprovisionamiento, y es además, como ya se ha señalado, un mecanismo tendente a la reducción de la incertidumbre, causada por la escasez y el encarecimiento de los programas. Los grupos integran la actividad de producción, bien mediante la adquisición (Murdoch y la Fox), o produciendo directamente en asociación con el cine o con productores extranjeros. Estas producciones o coproducciones, a pesar de los amplios apoyos institucionales, no bastan para contener la «influencia de productos y modos de representación americanos en la televisión europea»³¹, dado que los términos del intercambio favorecen con diferencia a EE. UU., y en el caso de las coproducciones en que EE. UU. está presente, los temas, cuando no el estilo, vienen marcados por éstos, principalmente porque son quienes muchas veces aportan la mayoría del presupuesto.

—Los recién llegados. Es una de las principales consecuencias de la neorregulación. Son aquellas empresas y grupos exteriores al sector de la comunicación que muestran su voluntad de estar en éste, aprovechando las oportunidades de entrada y las promesas de rentabilidad que ofrece el sector audiovisual. Es el caso de la Compagnie Générale des Eaux, Lyonnaise des Eaux, Bouygues en TF1, BBV en A3, la ONCE en Telecinco, etc., lo cual significa «la banalización del sector de la comunicación a los ojos del mundo de los negocios»³².

Si bien siempre se ponen preferentemente ejemplos de Francia, el interés de los inversores por colocar sus capitales en el sector de la comunicación no es un fenómeno puramente francés. Los bancos de negocios como Paribas, Bruxelles-Lambert, Suez, la Deutsche Bank o la Société Générale de Belgique frecuentemente intervienen para asegurar la colocación de acciones, para financiar una operación o incluso para intervenir directamente, como en caso del satélite Astra.

La estrategia de estos inversores profesionales se nutre de la convicción de que la comunicación, incluidas las actividades maduras como la edición continua y discontinua, es un sector rentable y que los márgenes de algunas empresas pueden ser incrementados a condición de introducir una gestión más rigurosa y con una voluntad de innovación.

Espacio y grupos

El creciente papel que juega la dimensión internacional en las estrategias de desarrollo, el interés mostrado por los gobiernos hacia los grupos más sólidos, y las necesidades de financiación que engendra la entrada en el oficio de difusor dibujan una geopolítica de las empresas de televisión sensiblemente diferente de la que caracterizaba a la rama de la televisión de principios de la pasada década. A este respecto se pueden establecer dos tipos de estrategias espacialmente jerarquizadas:

1. Un primer conjunto de grupos aspira a desarrollar una estrategia global a es-

³¹ GUILLOU, B., *L'Europe à l'heure des groupes Multimédia.*, SPES, Direction Générale des Télécommunications, París, 14-10-86.

³² GUILLOU, B., *op. cit.*

cala europea, generalmente apoyada en un *savoir-faire* específico que exportan. Estas empresas buscan la implantación en los diferentes países europeos, a medida que la desreglamentación va progresando. Son Berlusconi y Canal Plus. Esto también es válido para la internacionalización de los editores Hachette, Bertelsmann.

2. Un segundo conjunto lo constituyen las empresas que pueden ser denominadas los *campeones nacionales*, que juegan un papel de jefe de fila dentro de un determinado Estado. Estos campeones, que pueden ser varios, generalmente mantienen buenas relaciones con los gobiernos estatales o regionales, en función de su peso específico y de la imagen del grupo. Es Prisa en España, Kirch y Axel Springer en Alemania, Hachette en Francia, Esselte en Escandinavia.

También están en este grupo los recién llegados que son importantes en su país y que, a pesar de su reciente entrada —de ahí el nombre—, ya tienen un peso específico en sus respectivos países y pasarán al primer grupo o categoría. Son los departamentos de comunicación de las sociedades de aguas y de electricidad francesas en la TV por cable, L'Oreal en la producción audiovisual, etc.. También estarían aquí los bancos (Worms, Banco Bilbao Vizcaya, Rothschild, etc.).

Además, estos dos espacios estratégicos están íntimamente relacionados, siendo el de campeón nacional el primer paso hacia la internacionalización. En cierto modo podría también hablarse de campeón o campeones europeos, a elegir entre los pocos menos de la veintena de grupos de comunicación que operan en Europa, y a los que por tener sus sedes en el Viejo Continente comúnmente denominamos *européens*.

Los grupos, especialmente los primeros, se mueven en un espacio contradictorio. A la vez que la Comunidad Europea ha empezado a estudiar la concentración en las industrias culturales —en especial en prensa, radio y TV— se liberan las inversiones extranjeras en dichas industrias, lo que permite a los grandes grupos europeos implantarse en diferentes países. Y, mientras los proyectos de legislaciones anticoncentración prosperan, desde todo tipo de instancias se anima a la constitución de grupos de suficiente talla para que hagan frente al *enemigo americano*, a la vez que los intereses de aquéllos prosperan en el otro lado del Atlántico, y viceversa.

Alianzas y alianzas

1990 fue un año pródigo en alianzas. En mayo de 1990 Canal Plus compró el 5% de una de las grandes productoras norteamericanas, Carolco Pictures Inc., productora de los *Rambo*, *Air America* y *Desafío Total*, lo cual le permitió el acceso a la amplia filmoteca que ésta posee, y a futuras coproducciones; a cambio, a Carolco le permitía acceder a aquellos países en que Canal Plus está implantado, como Francia, España, Bélgica, RFA y Suecia. Canal Plus adquirió el 25% del capital de la cadena sueca codificada, SF Succé, junto a Warner Brothers y dos empresas del primer grupo editor suco, Bonnier.

También en el campo de la TV por cable, Canal Plus se asoció en marzo a la Générale des Eaux y a la Caisse des Dépôts francesas, para participar en las cadenas de cable. Esta alianza la realizan mediante participaciones cruzadas entre las cadenas temáticas afectadas. Así, la Caisse des Dépôts participa en un 20% del capital de cada

una de las tres cadenas de la Générale (C'était Hier, Planète, Humour), y la Générale, que ya es accionista de Canal Plus, en dos de la Caisse (Bravo y Canal Infos); Canal Plus, por su parte, en Planète, Humour, C'était Hier y Bravo.

Por otro lado, Canal Plus, la Caisse y la Générale poseen Ciné-cinéma. Este tipo de alianza es lógico, pues Canal Plus ofrece su *savoir-faire* en el marketing a cambio de estar presente en el mercado del cable, a sabiendas, tal vez, de que el equivalente de Canal Plus en EE. UU. es difundido por cable. Este acuerdo tripartito anterior tuvo un broche de oro, que fue la entrada de la Générale des Eaux y la Caisse des Dépôts en el capital de la sociedad de producción Ellipse, filial de Canal Plus, en la cual está presente el grupo americano Hearst con el 20%, que controla dos importantes cadenas³³ de TV por cable en EE. UU., estando también presente en la producción y distribución audiovisual. Además de abrir una fuente de aprovisionamiento, la cadena francesa encuentra una ocasión de colocar sus propias producciones.

Las filiales comunes son tradicionales en la edición de revistas, como la de Hachette y la sociedad canadiense Télémedia, (importante red privada, con 26 estaciones de radio), en la que esta última se encargará de realizar la versión quebequesa de *Elle*, a la vez que Hachette podrá contribuir a la adaptación sobre el mercado francés de algunas revistas que Télémedia publica, como *TV Hebdo*, *Canadian Living*, y *Coup de Pouce*. Idéntica a la realizada entre el grupo *Marie Claire* y el holandés VNU para el lanzamiento de *Marie Claire* en Holanda, o Hachette con Consolidated Press Holding (grupo australiano que controla el 60% del mercado de revistas) para el lanzamiento en Australia de *Elle*.

Por otro lado, el acuerdo Carthago Films —productora de Zeffirelli y Polanski— con Berlusconi tiene como finalidad el facilitar a éste la entrada en el sector de la producción. Esto mismo consigue Hachette con la firma de acuerdos con varios productores europeos para la producción de obras de ficción, entre los que están la sociedad británica Granada, la cadena pública alemana NDR, la sociedad de producción canadiense Astral Bellevue, el grupo alemán BETA, RTVE y RCS, de Italia, lo cual hacía presagiar una operación de envergadura, como ha sido la entrada de Hachette en la Cinq, a la altura del 25%. Otro ejemplo lo constituye el acuerdo de Kirch, Berlusconi y TF1, por el que cada uno con el 33,33% han constituido una filial común —Starcom, SA— para la producción y distribución de ficción televisiva, con una inversión prevista anual de 100 millones de dólares.

La alianza es un particular medio de abordar el mercado norteamericano, como lo muestra la asociación de la sociedad de producción y de distribución audiovisual Télé Images, filial de Havas, que se asoció al productor y distribuidor americano Group W Productions, filial de Westinghouse. O de que los norteamericanos aborden el mercado europeo, como lo muestra la compra del 25% del capital de Hamster (productora de ficción francesa de alta calidad) por la *network* ABC, en la que también está la CLT.

³³ Se trata de Lifetime, en asociación con Viacom y ABC —45 millones de hogares— y Art & Entertainment, con ABC y NBC, con 45 millones de abonados. Además posee seis estaciones de televisión (Boston, Baltimore, Pittsburgh, Dayton, Kansas City y Milwaukee). Una interesante descripción del grupo Hearst aparece en *Le Figaro*, 15-1-90.

La guerra mundial de los grupos durante los 80 ha afectado especialmente a EE. UU., en donde Bertelsmann controla Bantam y Doubleday, Maxwell ha comprado Mac Millan y Hachette ha tomado el control de Grolier. Esto, unido a los importantes movimientos durante la década dentro de Europa (Hachette-Salvat, Edipresse-Payot, Wolters Kluwer-Lamy), configura un paisaje totalmente diferente, que a buen seguro, una vez que se hayan digerido las adquisiciones, deparará nuevos movimientos, también bajo los clásicos ejes de concentración e internacionalización.

En un campo concreto, el de la distribución de filmes y de series de TV, los acuerdos entre las *majors* americanas son un ejemplo de alianzas en un estadio concreto, el de la distribución en el extranjero, con el fin de mejorar su capacidad negociadora ante una demanda creciente de las series y filmes norteamericanos. Así, Paramount, MCA y MGM/UA trabajan conjuntamente, lo mismo que Time-Warner y Walt Disney, y Columbia Pictures con Orion.

Durante los 80, la industria audiovisual en Europa, a diferencia de EE. UU., se enfrenta a la disminución de la producción de filmes, mientras aumenta el número de canales de televisión y la duración del horario de programación. Este dilema da pie a que, bajo diferentes banderas —defensa de la producción europea, lucha contra la dominación americana—, los grupos de comunicación esperen sacar provecho de la necesidad de expansión de la producción audiovisual.

Estrategias de apropiación y de relación

En esencia, se puede señalar que los grupos de comunicación utilizan para su crecimiento dos tipos principales de estrategias: las de apropiación y las de relación o relacionales.

Por las primeras debe entenderse la creación o modificación de las fronteras patrimoniales de una empresa, realizadas a través de fusiones, absorciones³⁴ o tomas de participación. Por las segundas, formas tan variadas como la franquicia, la subcontratación, la cesión de licencias y sobre todo las filiales comunes. A veces, dentro de este tipo de estrategias, se incluyen las fusiones y absorciones³⁵, pues muchas veces una política explícita de alianzas lleva a la fusión en igualdad de condiciones (la prevista en un primer momento por Time-Warner) o a la absorción (la realizada efectivamente por Time de Warner, como consecuencia de las expectativas de Paramount sobre Time). Estas estrategias de apropiación y de relación pueden perseguir la denominada integración vertical³⁶.

³⁴ MORIN, F., *Pouvoir, contrôle et stratégies des firmes*, en *Traité d'Économie Industrielle*, París, Économica, 1989, pp. 412-413.

³⁵ Así lo hace MICHALET, Ch.A. en *Les accords inter-firmes internationaux: un cadre pour l'analyse*, en *Traité d'Économie Industrielle* (TEI), París, Économica, 1989, p.278.

³⁶ Tres son las formas clásicas de concentración o de diversificación: vertical, horizontal y conglomeral. La concentración vertical, llamada también integración vertical, es la reunión dentro de una misma empresa o grupo de actividades situadas a lo largo de un proceso de producción. Hacia atrás si la integración es hacia el aprovisionamiento, y hacia adelante si lo es hacia la distribución.

La generalización de la estrategia de acuerdos y alianzas corresponde, en efecto, a una evolución de las formas de la competencia, que se acelera a partir de la crisis de los 70, y que en los sectores de las industrias culturales en Europa se manifiesta en los 80, especialmente en la segunda mitad, como consecuencia directa de la complejización creciente de la economía y de la mundialización. Importantes trabajos empíricos³⁷, especialmente en el campo de la alta tecnología, muestran la aceleración de este tipo de estrategias relacionales interempresas.

Ahora bien, los acuerdos y las alianzas no sustituyen a la competencia, teniendo por finalidad «permitir al conjunto de partícipes resistir o, en su caso, lanzar un ataque contra los grupos que no participan en la alianza. Por otra parte, sirven de marco para el ensayo de relaciones de influencia y de dominación entre los mismos partícipes»³⁸. En otras palabras, las alianzas tienen por función estratégica reforzar la capacidad ofensiva sobre el mercado, en relación a las firmas que en él están. Tampoco la multiplicación de las alianzas significa que las tradicionales formas de crecimiento sean abandonadas, siendo muchos acuerdos y relaciones interempresas modalidades de toma de control, eso sí, disfrazadas.

La política de acuerdos se distingue de las meras operaciones de fusión o de adquisición en que los participantes conservan la identidad de empresa jurídicamente autónoma y estratégicamente soberana, por lo que los acuerdos y alianzas abarcan un vasto campo de modalidades de relaciones interempresas. También se distinguen de las colusiones tradicionales tipo cártel en la medida en que aquéllas juegan más sobre las complementariedades interramas, y estas sobre las similitudes dentro de una rama determinada.

Las alianzas no son eternas, como lo demuestra la reciente paralización del proceso de fusión que habían iniciado Pearson y Elsevier mediante el intercambio cruzado de acciones cuando en setiembre de 1988 Pearson compró el 22,4% del holandés Elsevier a cambio de entregar a éste el 9,4% del holding inglés Pearson.

En relación a las estrategias de apropiación, B.A.H.³⁹ ha analizado cien, absorciones y adquisiciones en el sector audiovisual de Europa desde enero de 1988, en las que subyace la certeza del *power of size*, como elemento clave en la negociación, tanto para el que compra como para el que vende.

Estas cien absorciones y adquisiciones analizadas superaron el billón de pesetas, lo que representa la mitad de las adquisiciones realizadas en EE. UU. durante 1987; las veinte principales adquisiciones —con una media de 40.000 millones de pts. por operación— supusieron el 80% del total de las fusiones y adquisiciones analizadas.

La concentración horizontal es la realización de una serie de productos, dentro de una misma rama de actividad, o cuando una empresa adquiere otra que se dedica a la misma actividad. Finalmente, la diversificación conglomeral es la que se realiza fuera de la rama y fuera del sector. ZALLO, R. y DE MIGUEL, J.C., en art. cit.

³⁷ Especialmente CHESNAIS, F., «Les accords de coopération technique entre firmes indépendantes», en *JFI Revue* n° 4, 1988, pp. 55-132.

³⁸ DELAPIERRE, M., *Nouvelles stratégies face a un nouvel environnement*, Contribution au colloque: Les groupes industriels et financiers et l'intégration européenne, LEREP, Toulouse 28, 29, 30, sept. 89.

³⁹ *Strategic partnerships as a way forward in european broadcasting*, London Booz Allen & Hamilton, 1989.

Por otro lado, las tres primeras adquisiciones sobrepasaban los 80.000 millones de pesetas, siendo relativamente unos pocos los grupos o empresas que han diversificado sus actividades vertical, horizontal y geográficamente a lo largo de Europa. En otras palabras, son los más grandes quienes más están creciendo.

Resumen

La mundialización, junto a la neorregulación y las consideraciones técnico-industriales, configura el espacio en que los grupos de comunicación desarrollan e implementan sus estrategias. De manera general, éstas pueden ser clasificadas de forma triple, atendiendo al sector y a la rama de origen

Esta tipología no sería completa si no se cruzara con consideraciones de tipo económico-espacial, que tengan en cuenta la diferente jerarquización de espacios (nacional, europeo, mundial), mediante la cual se introducen las relaciones complejas que dichos grupos mantienen con las autoridades públicas.

Palabras clave: Grupos de comunicación, concentración, internacionalización, talla, estrategias, alianzas.

Abstract

The globalization, deregulation and the technique-industrial considerations constitute the space for the communication groups to develop and increase their strategies.

As a general pattern, these groups can be classified in three stages depending on the sector and specifically branch of origin.

That typology could not be complete without considering other factors as the related to be economic-spatial ones. It should be estimate the importance of territorial hierarchy (national, european and worldwide) and its influence on the relation in between the communication groups and the authorities.

Nota biográfica

Juan Carlos de Miguel es licenciado en Ciencias Económicas y en Filosofía por la Universidad del País Vasco y máster en Gestión de Recursos Humanos por la Universidad de Grenoble; es profesor de Empresa Informativa-Economía de la Comunicación, en la Facultad de Ciencias Sociales y de la Información del País Vasco. Es autor de diversos trabajos sobre concentración y estrategias de los grupos de comunicación.
