Estrategias y actuaciones en los 80

POR **JUAN CARLOS MIGUEL DE BUSTOS**

El estudio de las estrategias de los grupos europeos de comunicación, especialmente en la década de los 80, aporta claves de comprensión del presente y el futuro de este campo.

INTRODUCCIÓN

Este artículo (*) trata de caracterizar a los grupos de comunicación europeos (1). Para ello, se ha utilizado una metodología basada en la Economía Industrial, especialmente en la denominada estrategia de actores (2).
Desde este enfoque se entiende que la competencia no está totalmente predeterminada por las estructuras en que los agentes actúan, sino que a éstos se les reconoce un importante grado de autonomía (especialmente a los grupos más grandes). En otro caso, carecería de sentido el estudio de los procesos decisionales, y de las estrategias de los grupos, y, consecuentemente, cualquier intento de establecer una tipología de éstas.

Toda reflexión estratégica se hace en el tiempo, y en un marco de incertidumbre (3), y por ende toda acción estratégica debe tener en cuenta la dimensión temporal. Se ha elegido la segunda mitad de la década de los 80 en Europa, por cuanto constituye un período en el que las estrategias desplegadas por los grupos europeos de comunicación tienen carácter novedoso y permiten mostrar ciertas tendencias significativas respecto a estrategias futuras.
Se pretende cualificar a los grupos de comunicación a través de varias características, que en conjunto resumen los principales movimientos estratégicos durante el período considerado.

Además de un análisis de los resultados de estas estrategias, según criterios de eficiencia y de rentabilidad, se caracteriza a los grupos de comunicación actuales como grupos combinatorios, y se estudian algunas de las características de los grupos de comunicación europeos que, aunque tienen un carácter accesorio, complementan el análisis anterior. También se trata de establecer una secuencia de estrategias -campeones nacionales/campeones internacionales-, basada en la utilización de los ejes internacionalización/diversificación, puesto que permite resumir todos los comportamientos o estrategias de los grupos.

1. UNA RENTABILIDAD TRANSITORIAMENTE DESCENDENTE Y UNA PRODUCTIVIDAD

Fundación Telefónica
Telefónica

EN AUMENTO

Las empresas tienen como fin último la maximización del beneficio. Sin embargo, a corto plazo, al lado de esta maximización se pueden señalar otros móviles que o bien la acompañan, o que, incluso, pueden llegar a ser prioritarios. Estos otros móviles no siempre son fácilmente mensurables: minimización de riesgos de crecimiento, internacionalización, aumento de cuota de mercado, etc. Esto es aún más cierto si se considera una organización empresarial que trascienda la frontera de una empresa. La estructuración en forma de grupo, o mejor, de red, implica la maximización (en su caso minimización) de los objetivos establecidos, que indudablemente no serán un mero sumatorio lineal de los distintos sumandos (constituidos por los objetivos para cada componente del grupo).

En general, para la medición de los resultados de las acciones empresariales, se utilizan los criterios de eficiencia y de rentabilidad. Los primeros se refieren a productividades, y los segundos a beneficios.
Un indicador de rentabilidad sencillo de calcular es el ratio de la tasa de rentabilidad financiera, definido mediante el cociente de beneficio o pérdida neta, y los capitales propios. Otro indicador es la tasa de rentabilidad económica, definida como el cociente de los beneficios netos y la cifra de ventas, o de negocios. Ambos, por ser los indicadores sintéticos del nivel de resultados de la empresa y ofrecer una mayor sencillez y una mayor facilidad de obtención de los datos, son los que se han utilizado en el presente trabajo. En lo que respecta a la productividad, se ha utilizado el ratio productividad de las ventas (ventas totales/número de empleados).
Tras el cálculo de los ratios correspondientes a la tasa de rentabilidad financiera (resultado neto/capitales propios) y al beneficio sobre la cifra de negocios (resultado neto/cifra de ventas), se observa una dispersión de los resultados individuales respecto de la media, tanto a mediados de la época (1984), como a finales (1990), que refleja la diversidad de situaciones en la que se encuentran los distintos grupos.

En primer lugar, hay que señalar que el total de los resultados netos correspondientes a los 32 primeros grupos de comunicación durante el período considerado, se multiplicó por tres, en moneda corriente, pasando de 4.753 millones de francos franceses (FF) en 1984 (90.000 millones de pesetas), a 13.454 millones de FF (250.000 millones de pesetas) en 1990. También la media de los resultados netos aumentó en parecida proporción, que llegó a alcanzar la cifra de 517,44 millones de FF (10.000 millones de pesetas) en 1990 (ver tablas 1 y 2: Comparación de resultados 1984/1990).
Sin embargo, durante el mismo período disminuyeron los valores medios de los índices arriba señalados. En 1984, la tasa de rentabilidad financiera (RNet/Kprop) tenía un valor medio del 14,43 por ciento, con unos valores extremos del 76,76 por ciento correspondiente a France Loisirs (en el que Bertelsmann participa), del 40,4 por ciento de Bertelsmann, y del 47,7 por ciento de Edi 7, del grupo Hachette. Estos, junto a otros seis valores, superan la media. Unicamente a Mondadori le correspondería un ratio negativo (-15,64 por ciento).
En 1990, la tasa media de rentabilidad financiera, que mide la rentabilidad de los capitales propios, ha descendido al 13,13 por ciento, correspondiendo los valores extremos a Eurocom (35,54 por ciento), Reuters (33,74 por ciento), United Newspapers (36,35 por ciento) y Carlton Communication (48,88 por ciento). En total catorce grupos superan la media (sobre 24 grupos), destacando que tres tienen valores negativos importantes (-22,37 por ciento WPP, -65,77 por

Fundación Telefónica
Telefónica

ciento la RAI, y -22,27 por ciento News International). No obstante este descenso, 13,13 por ciento puede ser considerado un valor interesante, por encima de la rentabilidad que pudiera obtenerse de la colocación de dichos fondos en un banco a plazo fijo.
La tasa de rentabilidad económica (resultado neto/cifra de ventas), tiene valores mucho más reducidos. En 1984, la media fue del 3,47 por ciento, con pocos valores extremos positivos (el 26,08 por ciento de Bowring, y el 10,12 de Salomon). Destaca el valor negativo de Gaumont (-23,47 por ciento).
En 1990, con un valor medio de 2,51 por ciento, los valores extremos positivos correspondían a Reuters (15,13 por ciento), United Newspapers (10,14 por ciento), Carlton (25,57 por ciento). Los valores negativos no tienen valores extremos como en 1984.

TABLA 1
COMPARACIÓN DE RESULTADOS 1984/1990

Grupo (1984)	VN 84	ResNet	Kprop.	EBE	RNet/KP	RNet/VN
Bertelsmann	20.618	887	2.210	1.514	40,14%	4,30%
Hachette (Marlis)	10.706	202	1.776	424	11,37%	1,89%
Hendrix (BP.GB)	10.156	191	1.452	0	13,19%	1,89%
Pearson and Son	9.815	709	4.599	942	15,41%	7,22%
Axel Springer	7.431	18	628	390	2,93%	0,25%
Granada Group	7.382	330	3.075	1.436	10,75%	4,48%
Bauer Verlag	6.981	0	0	0		
News International	5.330	377	2.865	446	13,18%	7,08%
Steetley	4.889	237	2.118	400	11,20%	4,85%
A. Mondadori	4.682	-53	338	95	-15,64%	-1,13%
Ass.Newsp.Group	4.165	390	3.045	523	12,80%	9,36%
VNU	4.152	144	828	290	17,37%	3,46%
Elsevier	3.812	206	902	325	22,83%	5,40%
FEP (Hachette)	2.989	38	574	192	6,69%	1,29%
Burda	2.953	55	971	157	5,69%	1,87%
CEP	2.651	20	306	56	6,57%	0,76%
Presses de la Cite	2.556	132	607	0	21,69%	5,15%
Kluwer	2.429	111	598	182	18,59%	4,58%
FR3	2.333	6	379	123	1,59%	0,26%
TF1	2.226	0	0	0		
SNTC Antenne 2	2.185	52	674	103	7,74%	2,39%
Fenner	2.070	41	620	88	6,69%	2,00%
NMPP	1.917	9	81	0	10,60%	0,45%
EDI 7 (Hachette)	1.840	105	221	144	47,72%	5,72%
France Loisirs	1.681	161	202	0	79,76%	9,58%
François Salomon	1.666	169	595	234	28,36%	10,12%
William Collins	1.439	80	501	102	16,07%	5,59%
Gaumont (Cinepar)	1.238	-290	-52	219		-23,47%
Pub. Filipacchi	1.198	77	280	97	27,36%	6,40%
Bowring	1.161	303	2.135	354	14,18%	26,08%
Le Parisien Libéré	1.126	3	131	39	2,15%	0,25%
Skis Rossignol	1.108	42	275	83	15,28%	3,79%
Totales	136.884	4.753	32.933	8.957		
Media	4.278	158	1.098	344	14,43%	3,47%

Nota: Las cifras son en millones de FF, no habiéndose convertido a pesetas en función de que la mayoría de los cálculos se refieren a porcentajes.
VN. = Cifra de negocios; ResNet = Resultado Neto; EBE = Excedente bruto de explotación; Kprop. = Fondos

El descenso en ambos indicadores revela una caída en la rentabilidad, como consecuencia de que los grupos, durante la mitad de la década de los 80,hayan primado el crecimiento, en lugar del incremento de los beneficios. Este crecimiento sostenido ha sido financiado en buena parte mediante capitales ajenos, en mayor proporción que en 1984, lo que ha implicado, por una parte, unos mayores gastos financieros, y, por otra, los resultados han aumentado en menor proporción que la cifra de negocios.

Fundación Telefónica
Telefónica

TABLA 2
COMPARACIÓN DE RESULTADOS 1984/1990

Grupo (1990)	Vol.N.90	ResNet	Kprop.	EBE	RNet/KP	RNet/VN
WPP (GB)	52.928	490	-2.190	736	-22,37%	0,93%
Bertelsmann (RFA)	48.850	1.819	7.418	3.955	24,52%	3,72%
Saatchi & Saatchi (GB)	42.199	-675	-3.390	-395		-1,60%
Fininvest (I)	35.988					0,00%
Hachette (F)	30.047	491	3.985	1.251	12,32%	1,63%
Havas (F)	23.661	1.100	5.640	1.210	19,50%	4,65%
Eurocom (F)	22.470	554	1.559	717	35,54%	2,47%
Publicis (F)	16.277	225	930	488	24,19%	1,38%
RAI (I)	16.061	-392	596	2.349	-65,77%	-2,44%
Polygram Int. (NL)	15.708	1.067	3.571	1.235	29,88%	6,79%
Reed Intern. (GB)	15.318	1.324	13.535	1.616	9,78%	8,64%
Pearson (GB)	14.879	1.143	7.451	1.557	15,34%	7,68%
Thomson Corp. (GB)	14.832					0,00%
Granada Group (GB)	13.496	653	5.416	1.969	12,06%	4,84%
Reuters holding (GB)	13.269	2.007	5.948	3.360	33,74%	15,13%
The Rank Org. (GB)	12.920					0,00%
Rouseca (F)	12.820					0,00%
BBC (GB)	12.500	442	7.775	1.122	5,68%	3,54%
Maxwell (GB)	12.039	979	10.682	1.462	9,16%	8,13%
Axel Springer (RFA)	11.907	218	1.696	87	12,85%	1,83%
RCS Editori (I)	11.080	354	2.416	658	14,65%	3,19%
A. Mondadori (I)	10.578	250	2.405	756	10,40%	2,36%
G. und J. (RFA)	10.439	915	505	1.251	181,19%	8,77%
VNU (NL)	8.128	432	2.036	749	21,22%	5,31%
United Newsp. (GB)	8.036	815	2.242	1.129	36,35%	10,14%
RTVE (E)	7.811					0,00%
Hersant (F)	7.800					0,00%
Carlton Com (GB)	7.402	1.893	3.795	2.162	49,88%	25,57%
News Internation. (GB)	7.320	-3.251	14.599	-2.772	-22,27%	
Avenir Havas Media	6.402	257	1.327	374	19,37%	4,01%
SIPRA (RAI) (I)	6.273	2,5	145	306	1,72%	0,04%
Groupe de la Cité (F)	6.245	341	2.368	539	14,40%	5,46%
Totales	535.683	13.454	102.460	27.871		
Media	16.740	517,44	3940,8	1.072	13,13%	2,51%

Nota: Las cifras son en millones de FF, no habiéndose convertido a pesetas en función de que la mayoría de los cálculos se refieren a porcentajes.
Vol.N. = Cifra de negocios; ResNet = Resultado Neto; EBE = Excedente bruto de explotación; Kprop. =

En lo que respecta a la productividad, en la tabla 3 (Comparación de productividades 1984-1990), se observa que en 1984 la media de ventas por empleado era de aproximadamente 13 millones de pesetas (0,66 millones de francos franceses) por empleado, mientras que en 1990 había crecido hasta más de 21 millones (1,13 millones de FF). Este crecimiento en la productividad se explica por el hecho de que las ventas se han multiplicado aproximadamente por tres y por poco más de dos el número de empleados. Este resultado es un claro reflejo de la renovación tecnológica producida en el seno de las industrias culturales y de la implantación de nuevas formas de organización del trabajo neofordistas y neotayloristas, que llega a afectar incluso a las fases de concepción-creación.

Fundación Telefónica
Telefónica

TABLA 3
COMPARACIÓN DE LAS PRODUCTIVIDADES 1984/1990

Grupo (1984)	Vol.Neg.	Empleados	Vol.Neg./ Empleados	Grupo (1990)	Vol.Neg.	Empleados	Vol.Neg./ Empleados
Bertelsmann	20.618	31.689	0,65	WPP (GB)	52.928	22.004	2,41
Hachette (Matlis)	10.706	12.400	0,86	Bertelsmann (RFA)	48.850	45.500	1,07
Hendrix (BP. GB)	10.156	5.100	1,99	Saatchi & Saatchi (GB)	42.199	14.696	2,87
Pearson and Son	9.815	27.872	0,35	Fininvest (I)	35.988	26.000	1,38
Axel Springer Verlag	7.431	11.546	0,64	Hachette (F)	30.047	31.210	0,96
Granada Group	7.382	15.556	0,47	Havas (F)	23.661	11.904	1,99
Bauer Verlag	6.981	9.900	0,71	Eurocom (F)	22.470	5.808	3,87
News International	5.330	11.273	0,47	Publicis (F)	16.277	5.332	3,05
Steetley	4.889	6.500	0,75	RAI (I)	16.061	13.365	1,20
A. Mondadori Editore	4.682	7.059	0,66	Polygram Int. (Philips)	15.708	8.271	1,90
A. Newspaper Group	4.165	11.118	0,37	Reed Intern. (GB)	15.318	19.000	0,81
VNU	4.152	8.055	0,52	Pearson (GB)	14.879	29.410	0,51
Elsevier	3.812	6.840	0,56	Thomson Corp. (GB)	14.832	19.242	0,77
FEP (Hachette)	2.989	1.440	2,08	Granada Group (GB)	13.496	25.257	0,53
Burda	2.953	4.456	0,66	Reuters holding (GB)	13.269	10.810	1,23
CEP	2.651			The Rank Organi. (GB)	12.920	29.689	0,44
Les Presses de la Cité	2.556	3.200	0,80	Rousseca (F)	12.820	3.000	4,27
Kluwer	2.429	4.082	0,59	BBC (GB)	12.500	25.146	0,50
FR3	2.333	3.640	0,64	Maxwell Communication	12.039	20.652	0,58
TF1	2.226	1.493	1,49	Axel Springer (RFA)	11.907	12.112	0,98
SNTC Antenne 2	2.185	1.350	1,62	RCS Editori (I)	11.080	6.893	1,61
Fenner	2.070	7.638	0,27	A. Mondadori (Fininvest)	10.578	8.277	1,28
NMPP	1.917			G. und J. (Bertelsmann)	10.439	9.286	1,12
EDI 7 (Hachette)	1.840	701	2,63	VNU (NL)	8.128	10.629	0,76
France Loisirs	1.681	1.061	1,58	United Newspapers (GB)	8.036	12.548	0,64
Salomon	1.666	1.382	1,21	RTVE (E)	7.811	13.000	0,60
W. Collins	1.439	2.748	0,52	Hersant (F)	7.800	7.000	1,11
Gaumont (Cinepar)	1.238	1.874	0,66	Carlton Communications	7.402	5.081	1,46
Publications Filipacc	1.198	541	2,21	News International (GB)	7.320	5.242	1,40
Bowring (Marsh MCL)	1.161	3.600	0,32	Avenir Havas Media (HA)	6.402	6.032	1,06
Le Parisien Libéré	1.126	1.850	0,61	SIPRA (RAI) (I)	6.273	660	9,50
SKIS Rossignol	1.108	2.600	0,43	Groupe de la Cité (F)	6.245	9.000	0,69
Totales	136.884	208.564		Totales	535.683	472.056	
Medias	4.278	6.952	0,66	Medias	16.740	14.752	1,13

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de *Le Nouvel Economiste/Spécial 5000*. Años 1985, pág. 194; y 1991, págs. 177 y 320-322.
Nota: Las cifras son en millones de FF.

Con carácter general, es necesario señalar las disparidades que se advierten entre los grupos. En el caso que nos ocupa, la amplitud de las disparidades -o dispersiones- observadas indica que los grupos han atravesado un período de transición, en el que el crecimiento -la consecución de una talla crítica- se ha convertido en el objetivo prioritario de sus estrategias, mientras que fines como la rentabilidad inmediata, sin desaparecer, han permanecido en un plano secundario. Es por ello que este período es peculiar, debido a que de forma transitoria no ha tenido lugar la tendencia a la igualación de la tasa de beneficio, que, sin embargo, sí puede preverse que tendrá lugar en la presente década.
El crecimiento de los grupos de comunicación europeos, realizado a través de la diversificación selectiva y la internacionalización, ha modificado profundamente el paisaje de la competencia en el sector, en Europa, de manera que el tamaño constituye un dato estructural de la década venidera, de los 90.

2. UNA CARRERA HACIA LA TALLA CRÍTICA COMO ESTRATEGIA COMÚN

El crecimiento de los grupos aparece justificado por diversas ventajas ligadas a la dimensión, de manera que se puede establecer que a medida que un grupo crece, puede aprovechar las economías de escala, en los diferentes niveles o estadios de producción, lo que además puede compaginar con la realización de las economías de envergadura. En el primer caso los costes fijos se amortizan sobre un producto determinado, y en el segundo, sobre actividades relacionadas o complementarias.
Estas ventajas de la talla se convierten imperativamente en una necesidad, debido, entre otras cosas, a que la talla se ha convertido en un factor que excluye de un determinado mercado a quien no la posee. Así, «en un número creciente de sectores de envergadura mundial, la

Fundación Telefónica

concentración de las empresas y la oligopolización de los mercados se aceleran, amenazando con apartar a las firmas que no controlen una mínima parte del mercado mundial (…)» (4). Este crecimiento, además de estar presente en varios mercados, permite reaccionar rápidamente ante una oportunidad -abierta por la neoregulación o una tecnología-.
Vista la globalización como la búsqueda de una talla a nivel mundial -lo cual requiere una organización mundial-, entonces la rapidez -sinónimo de oportunidad- es vital. Para ello, los diferentes grupos deberán dotarse de formas organizativas que no pongan obstáculos al proceso que va desde la observación a la decisión. Ello dentro de la retícula que configuran los grupos combinatorios.
La talla crítica puede ser analizada como una carrera. En esta carrera, los grupos persiguen el reforzamiento, el incremento de la cuota de mercado, ya que adquiriendo partes de mercado se consigue llegar a una talla crítica (se podría hablar de un poder crítico), conjuntamente con la reducción del número de competidores, o de su fuerza.
Ahora bien, el crecimiento, sea a través de especialización o de diversificación, con o sin internacionalización, implica generalmente unos costes financieros y un endeudamiento importantes (5), que necesitan de una fase de ajuste, en términos de organización. A diferencia del movimiento conglomeral de los 60 ó 70, los más importantes grupos intentan limitar, o reducir, ese endeudamiento en un período de tiempo más breve.
Por otro lado, un mayor tamaño de las firmas autoabastece el crecimiento. Un mayor tamaño facilita las adquisiciones, puesto que las concesiones de préstamos son proporcionales a la talla. Basta recordar que un grupo puede utilizar una cesión como mecanismo de financiación -en el que Maxwell y Murdoch han sido verdaderos maestros-, sólo que el primero se excedió notoriamente.
François Morin (6) -a partir de una muestra constituida por los 200 primeros grupos industriales europeos- revela las profundas disparidades de las estructuras industriales de los diversos países. Además, cuantifica el tamaño de la empresa industrial de talla europea que poseería las características medias de la muestra, con:

– Una cifra de negocios de 800.000 millones de pesetas.
– Unos capitales propios de 280.000 milones de pesetas.
– Un beneficio de 30.000 millones de pesetas
– 55.000 personas empleadas.

Francia, Gran Bretaña y Alemania representan en la muestra más de 4/5 de la cifra de negocios totales. Por otro lado, si en la muestra de François Morin, correspondiente a 1987, había seis grupos españoles entre los 200 de todos los sectores, en 1990 no había ninguno entre las 55 primeras empresas de la CEE clasificadas por Le Nouvel Economiste (7) en el sector de la comunicación. Con la excepción de cinco grupos italianos y cuatro holandeses, los 49 restantes son franceses, alemanes o británicos.
Se puede, por tanto, calcular, dentro del sector de la comunicación y durante el mismo año, una talla media, en relación a las 55 primeras empresas de comunicación, que daría como resultado lo siguiente:

– Cifra de negocios: 176.000 millones de pesetas.
– Capitales propios: 50.145 millones de pesetas.
– Empleados: 9.076.
– Resultado neto: 8.797 millones de pesetas.

Fundación Telefónica
Telefónica

TABLA 4
REPARTO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS Y DE BENEFICIOS DE LOS PRINCIPALES GRUPOS DE COMUNICACIÓN EUROPEOS A MEDIADOS DE LOS 80

Grupo ▲	Cifra de neg. millones de div. ** de ptas.	Reparto de CN por actividad en %	Reparto de CN por zona geográfica	Beneficio neto millones	Reparto beneficio por actividad	Reparto zona geográfica
Axel Springer#	2.660 DM	Diarios 65,5 Revistas 24,2 Otros 10,3		94,5 DM		
Bertelsmann*	7.441 DM	Club libros 24,9 edición 15,3 música& audiov 7,2 imprentas 21 revistas 31,6	Alemania 42,1% Extranjer 57,9%	337 DM		
Granada	767,3 £	alquiler 51 TV 22 ocio(bingos,..) 4 serv. empres 14 otros 9	G.B. 77% Resto Europa 14% EE.UU. 6% resto mundo 3%	64,4 £	alquiler 73% TV 17% resto 10%	G.B. 58%
Hachette	11.575 FF	libro 24,4 Prensa 26,5 audiovisual 1,9 distribución 43,1 varios 4,1		197 FF		
Havas	9953,8	turismo 13 edición+ +audiovisual+ +vallas= 25 consultoría publicidad 30 exclusivas de publicidad 32	extranjero 7%	173,2 FF (1)		
Maxwell Communication Corporation	265,1 £	imprenta 80 edición 18 resto 2	G.B. 90 USA y Canadá 1.5 Europa 6,4 Resto 2,1	25,5 £	imprenta 99% resto 1%	

De la comparación de ambos cálculos fácilmente se observa la gran diferencia existente aún entre las empresas industriales de otros sectores y los de comunicación. Y, si entre los primeros, las empresas españolas estaban por debajo de los resultados medios -de 200 empresas-, también en el sector de la comunicación lo estarán, pues ninguna empresa española está situada entre las 55 primeras.
Estos datos deberán ser comparados con las clasificaciones de estos grupos a mediados de los 90, para poder así apreciar el impacto que ha tenido el Acta Unica sobre el tamaño de las empresas comunitarias.

Fundación Telefónica

TABLA 4 (Cont.)
REPARTO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS Y DE BENEFICIOS DE LOS PRINCIPALES GRUPOS DE COMUNICACIÓN EUROPEOS A MEDIADOS DE LOS 80

Grupo ▲	Cifra de neg. millones de div. " de ptas.	Reparto de CN por actividad en %	Reparto de CN por zona geográfica	Beneficio neto millones	Reparto beneficio div. por actividad	Reparto zona geográfica
News Corp.	2.447 £	diarios 65 revistas 13 TV 7 imprenta 4	Australia 34% G.B. 32% EE.UU. 34%	164 £		Australia 39% G.B. 45% EE.UU. 16%
Pearson	970 £	medios 50 porcelana 16 petróleo 13 ingeniería 19 otros 2	EE.UU. 33% G.B. 47% Rest Europ 8% África 3% Asia 5% Australasia 4%	109 £	medios 41% porcelan 16% petróleo 16% ingenier 17% otros 2%	EE.UU. 38% G.B. 35% RestEuro 11% África 6% Asia 6% Australasia 4%
Reed	2115 £		G.B'. 38% Rest Europa 11% EE.UU. 23% Canadá 4% Resto mundo 4%	108 £		G.B. 54% R. Europa 7% EE.UU. 23% Canadá 14% R. mundo 2%
ThomEmi	3.024 £	alquiler 24 electrónica 24 cine-TV+ music 20 electrodomes 32	G.B. 60% Res Europ 17% EE.UU. 15% Australasia 4% Resto 4%	171 £	alquiler 50% electrón 23% cineTVmus 2% electrod. 15%	
Thomson Corp.	2.634 $		EE.UU.(2) 39% Canadá 13% G.B. 46% Otros 2%	372 $		EE.UU (2) 56% Canadá 28% G.B. 16%
United Newspapers	312 £	diari. nacion 20 diario region 29 gratuitos 7 revistas 28 serv.inform 2 venta detalle 9 otros 5	G.B. 79% EE.UU. 21%	35 £	diar nacion 9% diar regi. 17% gratuitos 26% revistas 37% serv.inf. 9% venta detalle y otros 2%	G.B. 60% EE.UU. 40%
VNU	1591 Flor	revistas 30% distribución 15% imprenta 31% diarios 9% libros 5% prensa profesional 10%	Holanda 69% Resto 31%	66 Flor		

▲ en texto en cuanto no se indique lo contrario, los datos corresponden a 1985.
N datos correspondientes al ejercicio de 1986
" ídem 1984/1985
(1) sin contar Canal Plus.
(2) datos del año 1984

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de las memorias de los diferentes grupos.

Fundación Telefónica
Telefónica

TABLA 5. REPARTO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS Y DE BENEFICIOS DE LOS PRINCIPALES GRUPOS DE COMUNICACIÓN EUROPEOS A FINALES DE LOS 80

Grupo	Cifra de negocio (M. de div. y ptas.)	Reparto de la CN por actividad (en %)		Reparto de la CN por zona geográfica (en %)	
Arnoldo Mondadori*	2.366.600 Liras	Libros:	18,9%		
		Periódicos:	9,3%		
		Publicidad:	36,9%		
		Artes gráficas:	12,7%		
	197.374 P	Mapas:	4,5%		
		Papelería:	5,5%		
		Diarios	10,6%		
		Otros:	1,6%		
Axel Springer*	3.008 DM	Diarios	63%		
		Revistas	23%		
	186.866 P	Imprenta:	8,0%		
		Otros:	6,0%		
Bertelsmann**	13.300 DM	Edición de libros:	13,6%	Estados Unidos:	27%
		Club de libros:	20,3%	Europa:	36%
		Papel, imprenta.	18,6%	Alemania.	33%
	826.236 P	Edición de discos.	21,7%	Resto del mundo.	4%
		Med. Com. electrón.:	5,8%		
		Revistas	21%		
Granada* (1)	1.636,4 L	Alquiler:	44,20%	Reino Unido:	75,0%
		Televisión:	17,50%	Estados Unidos:	0,40%
		Ocio:	24,30%	Francia:	6%
	298.888 P	Serv. Empres.:	12,30%	Alemania:	4,30%
		Otros:	11,70%	Otros:	6%
Hachette*	28.945,5 FF	Distrib./servicios:	34,6%	Francia:	49%
		Audiovisual:	6,1%	Extranjero:	51%
	628.266 P	Prensa	35,2%		
		Libro:	24,1%		
Havas** (2)	18.900 FF	Exclusivas/gratuitos:	56%	Francia:	77%
		Vallas:	16%	Extranjero:	51%
		Turismo.	20%		
		Edición.	5%		
	344.920 P	Audiovisual y resto:	3%		
Heinrich Bauer Verlag*	2.140 DM	Prensa	98%	Alemania:	82%
	132.940 P	Otros:	2%	Resto:	10%
Maxwell Communication Corporation Plc**	1.330,5 L	Servicios de información y public. electrón.:	36,1%	Reino Unido:	14,0%
		Public. Educat.:	18,3%	Resto Europa:	12,6%
		Idiomas:	12,8%	EE.UU. y Canadá	65,3%
	244.484 P	Public. Profesion.:	29,9%	Resto mundo	7,3%
		Otros:	2,9%		
News Corporation	8.763 A$	Diarios	34,4%	Estados Unidos:	56,2%
		Revistas	16,5%	Reino Unido:	14,8%
		Producción filmes:	14,4%	Australia y Pacífico	23,9%
	698.411 P	Televisión:	13,4%		
		Imprenta:	5,9%		
		Otros.	15,4%		

Fundación Telefónica

Grupo	Beneficio Neto (Millones de divisas y ptas.)	Reparto beneficio por actividad (en %)		Reparto beneficio por zona geográfica (en %)	
Arnoldo Mondadori*	179.000 L				
	14.937 P				
Axel Springer*	92 DM				
	5.715 P				
Bertelsmann**	510.7 DM				
	31.726 P				
Granada* (1)	200.5 Libras	Alquiler:	44%	Reino Unido:	45,2%
		Televisión:	19%	Resto del mundo:	(0,8%)(1)
	36.622 P	Ocio:	19%		
		Serv. a empresas:	10%		
		Otros:	8%		
Hachette*	618.5 FF				
	11.288P				
Havas** (2)	975 FF	Exclusiv./gratuitos:	34%		
		Vallas:	17%		
		Holding:	8%(2)		
	17.794 P	Asesor en Publici:	7%		
		Edición:	15%		
		Audiovisual:	19%		
Heinrich Bauer Verlag*					
Maxwell	226.6 L	Serv. Información public.		Reino Unido:	23%
Communication		elect.:	34,2%	Resto Europa:	12,5%
Corporation		Public. Educat.:	11,2%	EE.UU. y Canadá:	63,4%
Plc**	41.390 P	Idiomas:	7,0%	Resto mundo:	0,6%
		Public. Profesion.:	19,9%		
		Otros:	27,7%		
News	282.3 A$	Diarios:	48,0%	EE.UU.:	58,9%
Corporation		Revistas:	23,5%	Reino Unido:	9,7%(**)
		Producción filmes:	8,1%	Australia y Pacífico:	31,4%
		Televisión:	0,5%		
	22.499 P	Imprenta:	4,1%		
		Otros:	15,8%		

Fundación Telefónica

Grupo	Cifra de negocio (M. de div. y ptas.)	Reparto de la CN por actividad (en %)		Reparto de la CN por zona geográfica (en %)	
Pearson	1.459.9 L	Diarios y revistas:	24,1%	Reino Unido:	35,0%
		Edición:	41,9%	Resto Europa:	9,9%
		Ocio:	1,9%	Estados Unidos:	32,4%
	266.658 P	Petróleo:	18%	Canadá:	6,8%
		Porcelana:	13,8%	Asia:	6,8%
		Otros:	0,3%	Otros:	9,1%
Reed	1.578 L	Libros:	23%	Reino Unido:	51%
		Prensa gral.:	27%	USA:	34%
	288.229 P	Prensa de negocios:	50%	Otros:	14%
Torn Emi**	3.715	Alquiler:	39%	Reino Unido:	48%
		Música:	27%	Resto Europa:	26%
		Iluminación:	15%	Resto mundo:	26%
		Tecnología:	16%		
		Otros:	3%		
Thomson Corp.** (3)	5.364 $	Prensa diaria:	22%	Reino Unido:	50%
		Revistas/libros:	43%	Estados Unidos:	36%
	522.446 P	Viajes:	35%	Canadá:	11%
				Otros:	3%
United Newspapers*	801 L	Diarios nacionales:	33,3%	Reino Unido:	80,7%
		Diarios regionales:	18,9%	Estados Unidos:	19,3%
		Gratuitos:	9,7%		
	146.303 P	Revistas/exposiciones:	30%		
		Serv. de información:	7,5%		
		Otras actividades:	0,6%		
VNU**	2.718 Florines	Revistas e imprenta:	55%	Holanda:	67%
		Diarios:	21%	Estados Unidos:	9%
		Prensa de negocios:	14%	Reino Unido:	5%
		Bases de datos:	8%	Bélgica:	6%
		Educativas:	2%	Italia:	3%
		Otros:	10%		
Wolters & Kluver	980.94 $	Public. científ.:	7%	Holanda:	56%
		Public. prof.:	49%	Reino Unido:	12%
		Formación prof.:	9%	Estados Unidos:	10%
		Educación:	12%	Bélgica:	9%
		Otros:	23%	Alemania:	3%
	100.252 P			Francia:	2%
				España:	2%
				Otros:	6%
Canal Plus**	6.130 FF	Audiovisual:	89%		
		Industrial:	9%		
	112.179 P	Otros:	2%		

Fundación Telefónica
Telefónica

Grupo	Beneficio Neto (Millones de divisas y ptas.)	Reparto beneficio por actividad (en %)		Reparto beneficio por zona geográfica (en %)	
Pearson	272.2 L	Diarios y revistas:	21,6%	Reino Unido:	44,1%
		Edición:	22,3%	Resto Europa:	21,9%
		Ocio:	4,2%	EE.UU:	16,0%
		Elsevier:	9,6%	Canadá:	3,8%
		Petróleo:	9,9%	Asia:	6,2%
	49.719 P	Prod. financieros:	16,5%	Otros:	8,0%
		Porcelanas:	8,5%		
		Otros:	7,4%		
Reed**	277 L	Libros:	23,4%		
		Prensa gral.:	23,4%		
	50.595 P	Prensa de neg.:	53,2%		
Torn Emi**	365.3 Libras	Alquiler:	48%	Reino Unido:	39%
		Música:	27%	Resto Europa:	35%
	66.724 P	Iluminación:	9%	Resto mundo:	26%
		Tecnología:	14%		
		Otros:	2%		
Thomson Corp.** (3)	726 $	Prensa diaria:	39%	Reino Unido:	23%
		Revistas y libros:	51%	Estados Unidos:	59%
	65.882 P	Viajes:	10%	Canadá:	16%
				Otros:	2%
United Newspapers*	123 L	Diarios nacionales:	18,9%	Reino Unido:	72,7%
		Diarios regionales:	21,6%	EE.UU.:	27,3%
		Gratuitos:	23,8%		
	22.467 P	Revistas/expos.:	27%		
		Serv. de inform.:	8,7%		
		Otras actividades:	0%		
VNU**	146 Fl.	Revistas:	32%		
		Diarios:	21%		
		Prensa de negocios:	17%		
		Serv. de inform.:	8%		
		Otros:	22%		
Wolters & Kluver	73 $				
	7.461 P				
Canal Plus**	910 FF (#)				

(*) 1989
(**) 1990
(1) El reparto del beneficio por zona geográfica no concierne sino a la actividad de alquiler.
(2) Resultado corriente antes del impuesto.
(3) Incluidas las operaciones de Thomson Regional Newspapers en el Reino Unido.
Los cálculos en pesetas se han realizado conforme a los cambios oficiales del viernes día 22-3-1991.
(#) Los beneficios únicamente proceden de la actividad audiovisual.
Fuente: Elaboración propia, a partir de los informes anuales de los grupos.

3. FIDELIDAD A LOS OFICIOS DE BASE

En general, en 1990, los grupos continúan realizando las actividades que figuraban en 1984. Las actividades principales en 1984 -es decir, las que suponen mayor porcentaje sobre la cifra de negocio-, continúan siéndolo en 1990, sin grandes variaciones. Estas actividades pueden por tanto ser identificadas como los oficios de base. Además, la suma de los porcentajes de las dos primeras actividades, en relación a la cifra de negocios, supera generalmente el 50 por ciento (Reed 77 por ciento, Thorn Emi 66 por ciento, Thomson Corp. 66 por ciento, United Newspapers 91 por ciento, etc.). Lo cual confirma que el crecimiento durante la segunda mitad de la década ha sido selectivo, y no a través de una diversificación indiscriminada.
Con los datos disponibles (8), a pesar de la fidelidad a los oficios de base, los porcentajes de algunos grupos varían notablemente. Es el caso de Thorn Emi y Granada, en que la actividad alquiler representaba el 24 y 51 por ciento de la cifra de negocios respectivamente, en 1984, y el 39 y 44,20 por ciento respectivamente, en 1990; y News Corp., en que los diarios pasan de

Fundación Telefónica

ser el 65 por ciento de la cifra de ventas en 1984 al 34,4 por ciento. En el caso de Thorn Emi, es comprensible el aumento porque en 1984, la actividad alquiler se revelaba muy rentable (esta actividad aseguraba el 50 por ciento de los beneficios). En el de Granada, al 51 por ciento de la cifra de negocios proveniente del alquiler le correspondía el 73 por ciento de los beneficios, si bien ambas han ido descendiendo.
En el segundo caso, se debe a que el grupo de R. Murdoch ha sido uno de los más dinámicos, como lo muestra el que haya sido uno de los grupos que diariamente haya aparecido en la prensa de la segunda mitad de la década, anunciando una compra o una venta, y muy a menudo su negación.

4. LOS OFICIOS DE BASE FINANCIAN LAS NUEVAS ACTIVIDADES

Además del caso de Thorn Emi y Granada, el mejor ejemplo lo constituye News Corp. Los diarios de R. Murdoch, que suponen el 34,45 por ciento de la cifra de negocios en 1990, le reportan el 48 por ciento de los beneficios. Durante el mismo año, al 16,5 por ciento que suponen las revistas le corresponde el 23,5 por ciento de los beneficios. Ello supone que estas actividades con mayor capacidad de generar beneficios son utilizadas para promocionar la diversificación hacia nuevas actividades, como la audiovisual, en que la rentabilidad no es inmediata.
Sin embargo, a veces, la nueva actividad es netamente rentable casi desde el principio, como es la actividad televisual, en el caso de Havas.
En general, los oficios de base tienen su origen en lo escrito -libros, revistas y diarios, muchas veces integrados con la imprenta y la distribución- con las excepciones de Thorn Emi, Granada y Havas. El de los dos primeros es el alquiler, y el del segundo toda actividad relacionada con la publicidad. Durante bastante tiempo las actividades audiovisuales constituirán una mínima parte de la cifra de negocios, debido a lo reciente de la actividad, siendo difícil que los oficios de base cambien, a consecuencia, también, de las limitaciones imperantes relativas a la propiedad de estaciones de televisión, tanto a nivel nacional, como europeo. Estas limitaciones posiblemente van a influir positivamente en el aumento de la producción, especialmente en aquellos grupos que deseen proseguir su diversificación en el audiovisual. No obstante, el desarrollo futuro de esta diversificación dependerá menos de cuestiones relacionadas con sinergias y complementariedades, y más de la rentabilidad real que ofrezcan las inversiones, sobre todo después del cierre de la Cinq.

5. IMPORTANTE INTERNACIONALIZACIÓN

La totalidad de los grupos realiza una parte importante de su cifra de negocios en EE.UU. Incluso esta cifra puede ser mayor del 50 por ciento, como era el caso de Maxwell o de News Corp. En relación a la internacionalización en EE.UU., resulta curioso señalar que algunos de aquellos grupos que en 1984 realizaban una parte de su cifra de negocios en EE.UU., han visto reducirse en porcentaje esta parte, excepto News Corp. y Granada.

Fundación Telefónica
Telefónica

LUÍS CASABLANCA

En general, se comprueba que durante el período 84-90 ha aumentado la internacionalización, de manera que muchos grupos realizan más del 50 por ciento de su cifra de negocios en el extranjero (67 por ciento Bertelsmann, 52 por ciento Reed y Thorn Emi, 51 por ciento Hachette, 81,2 por ciento Maxwell).

6. TODOS A LA DIFUSIÓN

Vengan de donde vengan, los grupos han buscado y buscan extender su actividad hacia la difusión audiovisual -Murdoch adquiere la Fox y crea un cuarto network, Havas lanza C+, Bertelsmann en C+ (a la vez que sobre el satélite), Granada en BSB, Murdoch en Astra, CLT en TV-sat, etc.-. Ni en una ni en otra actividad las cosas son fáciles y se hacen no sin acerada competencia (Hachette se quedó sin entrar en TF1, y Zeta en la TV privada española, etc.).
En la diversificación pesa mucho la motivación financiera o de mera oportunidad. A este respecto, se puede establecer alguna diferencia entre los grupos europeos y norteamericanos. Mientras que en EE.UU., en algunos casos, las industrias culturales han estado integradas en grupos relativamente cerca de los conglomerados (Westinghouse, General Electric, Gulf and Western Paramount), en Europa ha sido menos usual, si bien esto puede variar, pues los recién venidos de la industria y de la banca incrementan su presencia en el sector, aunque la presencia financiera no significa necesariamente la formación de conglomerados (9).
La razón principal de la mayor presencia de los industriales y financieros es la importancia de las inversiones. Además, al ser a muy largo plazo la perspectiva de obtención de beneficios, se requieren grupos con amplias capacidades financieras.
Los grupos han privilegiado la difusión como trampolín para diversificarse en la hilera audiovisual. Además de consideraciones financieras o de oportunidad, ven a la hilera audiovisual recorrida por innumerables cambios (tecnológicos, de formas de financiación, y de formas de consumo), que la sitúan en la hilera más dinámica, y por tanto de más prometedor futuro.
Ello va a significar que en la próxima década muchos de estos grupos realicen actividades relacionadas con la producción y con la gestión de fondos de programas, que van a constituir

Fundación Telefónica
Telefónica

uno de los segmentos estratégicos claves de la hilera, debido a la escasez relativa de programas. Otro segmento estratégico más cerca del público es toda la tecnología relacionada con la regulación del acceso al consumo audiovisual (descodificadores) y la gestión de la remuneración (automatización del pago, interactividad, …).

El audiovisual, al ser considerado por los grupos un mercado de prometedor futuro, y al abrir unas perspectivas de diversificación importantes (tanto en el hardware: descodificadores, cable, satélite, como en la producción y en la difusión-distribución) es un mercado estratégico (10), y por tanto, es obligada su presencia. Este mercado estratégico tambien es progresivamente mundial.
La actividad audiovisual de los grupos tiende a crecer, pero lentamente, si se compara en relación a la cifra de negocios, consecuencia, como ya se ha apuntado, de lo reciente de la actividad. Destaca el crecimiento de Hachette, que pasa del 1,9 por ciento a mediados de la década, al 6,1 por ciento a finales. Destaca también Havas, en que el 3 por ciento de la cifra de negocios en el audiovisual a finales de la década le supone un 19 por ciento de la cifra de beneficios.
En relación a la diversificación hacia el audiovisual, los grupos de comunicación europeos han privilegiado la difusión, al menos en un primer momento. La excepción a esta afirmación la constituye Hachette, que se había diversificado primero hacia la producción. No obstante su objetivo ha sido desde el principio la difusión, lo que consiguió con la Cinq, años después de que no fuera aceptada su candidatura a TF1.
Si ser difusor es mantener una posición estratégica, también lo es detentar derechos de difusión, verdadero caballo de batalla inmediato del audiovisual. Debido a la tendencia a separar la difusión y la producción (11), los grupos prefieren, más que la inversión en la producción de programas y filmes, la creación de sociedades de adquisición de derechos audiovisuales, como lo muestran Paribas, Suez, etc. Sin embargo, a largo plazo el lugar estratégico puede desplazarse hacia la producción.
Por tanto, una consecuencia inmediata de la entrada de nuevos grupos es la de reforzar el segmento de la distribución-difusión, dentro de la hilera audiovisual, a la vez que un incremento de la internacionalización de los grupos. En efecto, en Europa, las estrictas dimensiones nacionales no bastan para garantizar la rentabilidad de las inversiones, y ésto tanto a nivel de hardware (TVAD) como de industria de programas (12).
En Europa, los grupos han tenido como eje estratégico el audiovisual, y más en concreto la televisión. Sin embargo, hay que diferenciar dos tipos de grupos. Aquellos que han hecho de la televisión su oficio principal (CLT, Canal Plus), o importante (Fininvest), a partir del cual desarrollan su estrategia de internacionalización, acompañada de una integración de sus actividades, y aquellos que únicamente tienen intereses, aunque minoritarios, y que previsiblemente constituirá un eje de diversificación importante.
Por el contrario, la práctica totalidad de movimientos inversores en el audiovisual norteamericano está dirigida hacia la producción (Canal Plus, L’Oreal en Carolco).

7. EL MITO DE LA DIVERSIFICACIÓN MULTIMEDIA

Teóricamente, «la globalización de la industria del sector de la comunicación no se refiere únicamente a la dimensión espacial o geográfica, sino que también se manifiesta en la desaparición de las fronteras entre las diferentes hileras o ramas de la industria de la comunicación, que lleva a redefinir los oficios independientemente de los soportes que

Fundación Telefónica
Telefónica

permiten distribuir los contenidos informacionales al consumidor final» (13). A partir de un savoir-faire determinado, existe la posibilidad matizada de trasvasarlo a otras ramas diferentes. En realidad, ésto no es fácil, pues ante todo implica, para un grupo, la introspección, es decir, el análisis en profundidad de cuáles son los conceptos, modos de organización, archivos, productos, imagen de marca, cultura de empresa, etc., que pueden ser utilizados en una nueva actividad de manera económica y óptima.
En general, los grupos no han podido hacerlo así, bien sea por un ambiente de euforia creado por el lanzamiento de un nuevo medio, o bien por la entrada impetuosa en un viejo medio en el que hasta entonces no era posible la entrada -televisiones privadas en Francia, España-. En uno y otro caso, los grupos intentan diversificarse a la carrera, para ser los primeros en ocupar posiciones, en un espacio, que no es infinito (el número de concesiones de televisión, al menos en un primer momento, es reducido).
Otras veces ha sido la creencia -por ejemplo de las empresas de prensa- de que el desarrollo multimedia era la única salida de futuro. De ésto, el mejor ejemplo ha sido el desarrollo de la telemática en Francia, a principios de los 80.
Este tipo de circunstancias no hace sino potenciar la improvisación y la precipitación con que las empresas y/o grupos desarrollan sus estrategias de crecimiento.

8. LOS GRUPOS COMBINATORIOS COMO TENDENCIA ESTRUCTURAL

El crecimiento de los grupos sobre ambos ejes diversificación / internacionalización se ha realizado a través de múltiples vías (cooperación, alianzas, fusiones,…), lo que ha dado lugar al nacimiento de relaciones extremadamente densas y complejas, que hace que las empresas se encuentren ante un nuevo desafío, cual es el de gestionar estas alianzas.
Es conveniente señalar que los hilos de las redes están formados por todas las formas de crecimiento externo, incluyendo las participaciones minoritarias, las mayoritarias, las adquisiciones y las alianzas, difíciles de diferenciar de la toma de participación, salvo por las participaciones cruzadas, signo evidente de la existencia de una alianza. Otro síntoma de estar ante una alianza son las filiales comunes, en que dos o más grupos participan con porcentajes similares.
Todo ello contribuye a complejizar la red, y más si se tiene en cuenta que las redes son redes internacionales. Ello nos lleva a considerar que estamos ante un nuevo tipo de empresa, o mejor de grupo: el grupo combinatorio.

«La empresa combinatoria se distingue de la empresa tal cual se la representa ordinariamente, por sus estructuras ramificadas, por sus múltiples vínculos con otras empresas, por los rápidos despliegues hacia los nuevos sectores de actividad, por sus estrategias de toma de control de otras empresas y por su disposición a franquear las fronteras» (14).
Con esta definición se intenta dar cuenta de una situación que no se reduce únicamente al gigantismo y/o a un carácter más internacional de los grupos, para lo cuál bastaría la definición de grupo transnacional (15).
Lo que se resalta en la definición no es tanto que sean nuevos los fenómenos que la definen, como la rapidez, y la extensión tanto geográfica como económica que implica. Y puede ser aplicada tanto a las pequeñas empresas, pero especialmente a los grandes grupos, los cuales a través de las múltiples interrelaciones entre ellos conforman verdaderas estructuras reticulares, a través de inextricables redes de tomas de participación y de alianzas, siendo éstas radiales, triangulares o circulares. Se trata más bien de redes de redes.

Fundación Telefónica

9. LA SECUENCIA ES: DE CAMPEONES NACIONALES A LÍDERES INTERNACIONALES

Si bien es difícil establecer etapas claramente definidas, antes de dar el salto internacional, los grupos y empresas intentan primero ser campeones nacionales, para así alcanzar una talla crítica (16) -Berstelsmann, Hersant, Hachette-.
En España, el campeón nacional por excelencia es Prisa, y ha comenzado a dar los pasos para convertirse en uno de los primeros grupos de comunicación europeos, ya que cumple los requisitos necesarios (tamaño, beneficios, estrategia, e intangibles como el prestigio internacional, y se ha buscado compañeros de viaje que amplifican los requisitos que se están considerando: Canal Plus, Expansion, The Independent, La Repubblica).
Esto y no otra cosa es lo que significan sus últimas operaciones: creación de la sociedad de derechos audiovisuales IDEA (17) (Ibeoamericana de Derechos Audiovisuales Española y Americana de habla hispana), la participación en el diario The Independent, el anuncio de presentación de una candidatura a la compra de una de las televisiones privatizadas mejicanas, o los 2.500 millones de pesetas destinadas a producir entre seis y ocho (18) películas en el plazo de año y medio -vía Sogetel, de la que detenta el 50 por ciento-, y comercializable en Europa conjuntamente con Canal Plus.
La mayoría de los campeones nacionales designados para competir en el torneo europeo del audiovisual ya están en liza en la actualidad. La desreglamentación ha tenido por función principal la recomposición del capital industrial de los media, pero ello no significa que la apertura del espacio audiovisual sea un espacio sin límite. El fin de los monopolios nacionales de la televisión significa en Europa el paso a una organización oligopolística del mercado, en donde sólo un reducido número de pretendientes serán admitidos.

10. PERSONIFICACIÓN DE LOS GRUPOS

Una característica común a muchos de los grandes grupos mundiales de comunicación es el control que ejerce el dirigente principal, que contribuye a dotar de carisma al grupo.
A veces, este control es posible porque quien lo ejerce posee una gran parte de las acciones de la sociedad matriz. Así, Mohn y su familia poseen el 89 por ciento del capital de Bertelsmann; Murdoch y su familia más del 50 por ciento de News Corporation, y la familia Maxwell más del 51 por ciento de Maxwell Communication Corporation; Berlusconi posee el holding Fininvest; Kirch el conjunto de las sociedades del grupo Beta/Taurus; y más cerca, en España, lo mismo sucede en Zeta, de la que José Luis Asensio tiene el 51 por ciento, o J. Polanco, que controla la mayoría de las acciones de PRISA, y del grupo Timón.
Esta asociación entre la propiedad del capital y la dirección de la sociedad no deja de tener consecuencias sobre las modalidades de desarrollo. Tal vez la más importante haya sido el alto grado de endeudamiento con que han financiado sus adquisiciones, y que les ha sido permitido precisamente por el carácter personalista que caracteriza a muchos de estos grupos. Es así que News Corporation ha alcanzado en 1985 un endeudamiento de más de tres veces su activo neto.
Muchas veces, el dirigente procede de holdings industriales. Así, en Hachette Jean-Luc Lagardére es un empresario, que como Francis Bouygues o Silvio Berlusconi, proceden del core o noyau dur industrial (Matra) y llegan a la comunicación. En el caso de Hachette, la existencia de múltiples holdings (MMB, Marlis, Arjil) permiten al presidente de Hachette, que no detenta sino el 8 por ciento de las acciones, controlar la mayoría del capital.
Otra consecuencia de la personificación de los grupos es que las estrategias elaboradas por

Fundación Telefónica
Telefónica

estos grupos tienen una acelerada ejecución.
Las estrategias de desarrollo de estos grupos son tan diferentes como lo son las personalidades de los dirigentes, siendo a veces más el producto de intuiciones y de oportunidades que consecuencia de una estrategia totalmente elaborada y planificada.

11. CONCLUSIÓN: NO EXISTE FIRMA O GRUPO REPRESENTATIVO

Tanto a nivel mundial como europeo, existen todo tipo de situaciones. En general, con excepciones como Thorn-Emi y RCA, hasta finales de la década,el hardware y el software han ido por diferentes caminos (19). Hachette, Murdoch, Maxwell, Bertelsmann empezaron en la edición para después diversificarse hacia el audiovisual, lo contrario que Berlusconi. Para unas, primero fue el cine y después la televisión (Warner), y para otras al revés (Berlusconi). Sin embargo, al filo del cambio de la década de los 80, se da el caso de los grandes grupos japoneses que por razones estratégicas articulan el hardware y el software.
Es prematuro aventurar una hipótesis de vuelta a la fase previa al nacimiento de las industrias culturales, en las que los grupos realizaban conjuntamente ambas actividades. En una fase de cambio tecnológico es comprensible este proceso, así como otro, de acercamiento de los grupos de comunicación y los grupos de la informática, como es el caso del acuerdo Time-Warner con IBM.
Ahora bien, es tal la diversidad de actuaciones de los grupos que no existe, no ya un modelo único, ni siquiera un modelo dominante, y parece que cada grupo se comporta de una manera meramente empírica y dispersa, lo cual no impide una tipología de estrategias. Sin duda esta situación es consecuencia de la historia de cada grupo y de las pautas estratégicas de crecimiento, diversificación e internacionalización, inmersas dentro de un marco nacional y europeo; situación en la que existe una especie de squeezing, pues cada acción (ejemplo la fusión Time-Warner) es un nuevo dato a integrar, una acción visible en la persecución de la talla crítica.
Todo lo más, se pueden buscar casos ejemplares de tal o cual movimiento estratégico, sin que puedan generalizarse al resto de los grupos de su sector. Sí se pueden establecer algunas características comunes al conjunto de los grupos, como la de grupos combinatorios. También se puede establecer que los grupos de comunicación durante la anterior década han tenido un objetivo común prioritario: la talla. Sin embargo, este carácter prioritario únicamente se revela válido a corto o medio plazo, porque como se ha señalado penaliza los resultados económicos, además de aumentar los riesgos que entraña el crecimiento, como el aumento de la tasa de endeudamiento que, junto a los problemas de organización y control que entraña un mayor tamaño, pueden poner en peligro al grupo en su conjunto, incluso hasta su desaparición.

(*) Debo expresar mi agradecimiento a Patxi Azpillaga y a Ramón Zallo, por la atenta lectura del manuscrito, así como por sus enriquecedores comentarios y sugerencias.
(1) Se preferirá el término grupo de comunicación al de grupo multimedia (MM), ya que la mayoría de los grandes grupos de comunicación, tanto europeos como españoles, están constituidos en torno a una actividad principal, u oficio, predominante.
Por otro lado, la existencia de importantes y dinámicos grupos como Canal Plus, o la CLT, que hasta hace poco han actuado como grupos monomedia,hace que el término de grupo de comunicación sea más preciso que el de grupo MM. Lo que sí pueden ser multimedia son las estrategias.
(2) El presente texto sintetiza una parte de una investigación más exhaustiva: MIGUEL, J.C.,

Fundación Telefónica
Telefónica

Economía industrial del sector de la comunicación: una aplicación metodológica a los grupos de comunicación europeos, tesis doctoral, Universidad del País Vasco, Leioa, 1992.
(3) Cf. PÉREZ, R., «Introduction méthodologique sur l'articulation filières-stratégies». En Economie Industrielle, problématique et méthodologie, Economica, París, 1983, pág. 69.
(4) Cf. POTTIER, C., Les groupes européens à la recherche d'une taille mondiale, Notes et Etudes Documentaires 4926-27, París, 1991, págs. 61-77. La cita corresponde a la página 62.
(5) En marzo de 1991, la revista Television Business International (TBI), establecía el siguiente ranking:
Grupo Deuda en billones de dólares

Time Warner=11
News Corp.=8
Maxwell Communications=3
Hachette=1,7
Reed International=0,75
United Newspapers=0,75
Bertelsmann=0,70
Paramount=0,50

(6) Cf. L'émergence d'un appareil productif européen, en Notes et Etudes Documentaires 4926-27, París, 1991, págs. 17-36.
(7) Le Nouvel Economiste, Spécial 5000, París, enero de 1990, pág. 198. La conversión en pesetas se ha efectuado a partir de 1 FF = 19 pesetas.
(8) La fuente empleada para confeccionar las tablas 4 y 5 han sido las memorias de los grupos. Ahora bien, durante los años 1984-90 los grupos han experimentado un proceso de reorganización, debido al crecimiento y a la interiorización por los grupos de comunicación de las formas de gestión de los grupos industriales y financieros. Además, los grupos se han visto obligados a consolidar sus cuentas. Todo ello ha significado una mayor dificultad a la hora de intentar buscar datos relativamente homogéneos para la confección de las tablas. Es por ello que toda conclusión debe ser considerada como aproximada.
(9) En cualquier nuevo proyecto de TV privada, al lado de grupos, o empresas del sector de la comunicación, aparecen otros exteriores a él. Caso de Antena 3 TV, Telecinco, los candidatos a la séptima cadena francesa, o las cadenas de ITV (Le Figaro, 28, junio de 1990).
(10) El carácter de mercado estratégico del audiovisual proviene del hecho de ser así considerado por la comunidad de empresas o grupos que tienden hacia esa actividad. En ésto se diferenciaría de un objetivo estratégico, que únicamente viene definido en función de que ha sido instituido o erigido como tal por una determinada empresa. De esta manera, un objetivo estratégico no tiene por qué tener la consideración de mercado estratégico, mientras que en general, la inversa sí es cierta.
(11) En general, en Europa, la prohibición es más de hecho que de derecho, si bien la tendencia es a que la relación entre ambos sea reglamentada.
(12) Vid. LEVASSEUR, L., «Les nouveaux entrants». En Dossier de l'Audiovisuel, 21, septiempre-octubre 1988, pág. 27.
(13) Cf.GUILLOU, B.; MARVANI, L., Les stratégies des grands groupes d'édition: analyse et perspectives. Estudio encargado por la Dirección del Libro y de la Lectura del Ministerio de la Cultura francés, París, 1990, pág. 154.
(14) Cf. MIGNOT-LEFEBVRE, Y.; LEFEBVRE, M., La société combinatoire, Editions

Fundación Telefónica
Telefónica

l'Harmattan, París, 1989.
(15) Para un estudio exhaustivo de esta cuestión, cf. DE BERNIS, G., Relations Economiques Internationales, Dalloz, París, 1988.
(16) Cf. SAVARY, J., «Des stratégies multinationales aux stratégies globales», Notes et Etudes Documentaires, núm. 4926-27, París, 1991, págs. 79-109.
(17) No confundir con la también reciente creación de IDA, la sociedad de adquisición y de gestión de derechos audiovisuales que Initial Groupe fundó con la Caisse des Dépôts, y que en 1991 ha creado en España ESICMA, de la cual IDA detenta el 34 por ciento, estando el resto repartido entre el productor Elías Querejeta (37 por ciento), Corporación Financiera de Caja Madrid (12 por ciento), Sogemec (5 por ciento), y Comecosa (12 por ciento).
(18) Cf. Moving Pictures International, 21-2-91.
(19) Las adquisiciones efectuadas en Norteamérica por los grupos de la electrónica japonesa, junto al acceso al sector de la comunicación en Europa, de los recién venidos, añaden un nuevo dato estructural a considerar en cualquier análisis que vaya a efectuarse del sector de la comunicación, global,o sectorialmente. La próxima alianza será entre Time-Warner e IBM, para desarrollar la televisión interactiva. Gracias a una nueva tecnología informática, los abonados al cable podrían acceder al importante catálogo de filmes y de programas de televisión, así como a otros servicios. (Les Echos, 4-5-92).
El desarrollo de la TVAD y de la tecnología que permita la interactividad, y el pay per view, podría significar la multiplicación de tomas de participación y formación de joint-ventures de grupos procedentes de la informática, las telecomunicaciones, la electrónica y del audiovisual. Al menos, en una primera época -la primera mitad de los 90-, en que se van a dirimir normas de producción y difusión en AD, así como el desarrollo de nuevos conceptos -interactividad, imágenes virtuales- y la aplicación de nuevas formas de pago.

Fundación Telefónica
Telefónica