Cambios y nuevas perspectivas

POR **AURORA LABIO BERNAL**

En el terreno de la comunicación, el siglo XXI vino acompañado del anuncio de dos grandes fusiones: la de Aol con Time Warner y la de Vivendi con Seagram. Estas operaciones formaban parte de una tendencia hacia la concentración empresarial iniciada a finales de los años noventa y favorecida por una política desregulatoria en Estados Unidos y Europa. Ocho años después, las adquisiciones y el crecimiento de negocio no han resultado tan positivos para la industria, y los conglomerados se plantean nuevas estrategias.

En enero de 2006 las compañías CBS y Viacom decidían separarse e iniciar una trayectoria corporativa por separado. En palabras de su presidente, Sumner Redstone, esta decisión se debía a una nueva dinámica en la industria y a una necesidad de reorganizar el negocio para atraer la confianza de la Bolsa. La noticia abría incógnitas sobre la posible imitación de otros grupos, como Disney o AOL-Time Warner, y planteaba a los especialistas un campo de reflexión sobre lo ocurrido en los últimos años en este terreno. Tras un tiempo de euforia en el sector, asistimos en la actualidad a una revisión de los modelos surgidos a partir de las grandes fusiones y las expectativas volcadas en ellas.

La observación de estos cambios es precisamente el punto de partida de este trabajo, que pretende realizar un análisis sobre la situación de los principales conglomerados mundiales de la comunicación. Por este motivo, la muestra seleccionada se centrará en cuatro grandes corporaciones: AOL-Time Warner, Disney, Viacom y Vivendi. Todas ellas se situaban, en el año 2001, a la cabeza de las industrias de la comunicación en términos globales (Crispin Miller, 2002), con unos ingresos que oscilaban entre los 36 billones (para el caso de AOL-Time Warner) y los 20 billones de dólares (Viacom). Junto a estas compañías también se encontraban otras como News Corporation, General Electric o Bertelsmann, pero nuestro interés se dirigirá especialmente a las cuatro señaladas, por los efectos negativos que su fase de expansión tendrá finalmente en la estructura interna y en la cuenta de resultados.

Fundación Telefónica
Telefónica

Los efectos de la concentración empresarial

En 2002, el profesor Juan Carlos Miguel de Bustos advertía sobre los riesgos del crecimiento de los grandes grupos de comunicación. Apuntaba, de esta forma, cómo a las dificultades y rigideces propias del incremento de tamaño había que unir la mezcla de culturas empresariales y el endeudamiento como los principales problemas para la buena marcha de estos conglomerados. Su interpretación era entonces que, en muchos casos, las corporaciones se verían obligadas a llevar a cabo una línea de acción más pragmática. Seis años después, las palabras del profesor vasco se han hecho realidad, lo que implica realizar una reinterpretación del panorama actual.

La separación de CBS y Viacom tenía lugar poco antes de que el magnate Rupert Murdoch anunciara en 2006 su propia extinción, para añadir que el poder de la información se le estaba yendo de las manos a la vieja elite de la industria, a la vez que afirmaba que había que cambiar el modelo actual de las empresas de contenidos. Casi por las mismas fechas, otro empresario, el español José Manuel Lara, hacía una advertencia parecida y reconocía que «quien no adapte su modelo de negocio a las transformaciones que están experimentando las preferencias y hábitos de consumo de la sociedad, quien no las identifique, será incapaz de aprovechar las grandes oportunidades que ofrece» (Lara, 2006, p. 179).

Estas consideraciones se producían tras años de concentración empresarial y crecimiento. Actualmente, alcanzadas unas dimensiones globales, la industria parece haberse dado cuenta de la necesidad de dirigir sus esfuerzos hacia el consumidor y, para ello, de proceder a una reorganización de sus sectores. Tal y como veremos a continuación, algunos de estos megagrupos han decido vender parte de sus adquisiciones para centrarse en un negocio concreto, mientras que otros se han volcado en renovar su filosofía empresarial o incluso romper los lazos de unión realizados algún tiempo atrás.

Origen y punto de arranque de la situación actual

Antes de llegar a la separación de 2006, Viacom y CBS habían decidido en 1999 vincular esfuerzos como parte de una corriente iniciada en los años ochenta y ayudada por una política desregulatoria que culminó con la Telecommunication Act en 1996. Esta normativa amplió los límites en la propiedad cruzada y en la cobertura de mercado para la televisión, es decir, abrió las puertas a una mayor concentración empresarial. Bajo el argumento del libre mercado y de los cambios en el sector mediático debido a las innovaciones tecnológicas (Segovia, 2001, p. 237), desaparecerían también las limitaciones en relación al número de emisoras de radio y surgiría la convergencia entre televisión, teléfono y cable.

La necesidad de estar en todos los frentes de la comunicación y la cultura dio paso a la casi obligación de llevar a cabo macrouniones que situaran a las compañías entre las más grandes a nivel planetario (Curran, 2005, p. 228). La creencia en los beneficios del crecimiento a toda costa se encuentra en varias cuestiones. Para David Croteau y William Hoynes (2001, p. 74)

Fundación Telefónica
Telefónica

existía la confianza de que un mayor tamaño proporcionaba una disponibilidad de capital que permitía financiar otros proyectos mediáticos más caros. Pero sobre todo, la idea de concentrar en una sola marca diferentes sectores permitía explotar el concepto de sinergia empresarial (McChesney, 1999, p. 22) aplicable a los nuevos tiempos. Según Azpillaga, Miguel y Zallo (1998, pp. 59-60), el interés de estas empresas por unir esfuerzos y rentabilizarlos en una triple dirección ha de entenderse del siguiente modo: «Serían las sinergias tecnoproductivas, en las que lo importante es el saber hacer técnico u organizativo sobre los procesos, más que sobre los productos. En segundo lugar, hacia las sinergias de red ?reticulares?, buscando la presencia en distintos puntos de las nuevas redes de comunicación (alquiler de satélites, operador de red, gestión de derechos, etc.). En tercer lugar, las sinergias de usuario o en los servicios finales. Aparecen al integrarse los equipamientos de recepción de los usuarios, convertidos en nodos de conexión y parcialmente interactivos. Adquieren importancia el *hard* y *soft* del usuario y las puertas de acceso a los servicios, incluidas las telecomunicaciones. La interconexión, la multimediación, la integración de lenguajes, la inmediatez, el tempo comunicativo propio… redefinen, además, el papel de usuario, difuminándose en parte su diferenciación respecto al productor o servidor de información».

El concepto de sinergias empresariales ha ido además unido a la convergencia digital, lo que hace inevitable hablar de la aceleración en los cambios tecnológicos. En palabras del profesor Martín Becerra (2000, p. 95) «La idea de convergencia descansa en la homogeneización de los soportes, productos, lógicas de emisión y consumo de las industrias info-comunicacionales». Así, por ejemplo, cuando se produjo la fusión entre AOL y Time Warner, los expertos aseguraban que el futuro de los medios de comunicación pasaba inevitablemente por Internet. Ocho años después, la industria da por hecho esta buena marcha con los negocios de la Red y, tal y como comprobaremos, se abre a otros campos, relacionados con el desarrollo de las telecomunicaciones.

La necesidad de crecimiento parecía, pues, una tendencia natural del mercado para la creación de monopolios y oligopolios, que se justificaba también por la reducción de costes de bienes y servicios para los consumidores (Meier & Trappel, 1998, p. 44). Esto es, se conseguían economías de escala y reducción de costes fijos por el hecho de llegar a más público dentro de cada uno de los sectores.

El apoyo de una regulación permisiva

Evidentemente, el criterio economicista resultaba el argumento único para estas industrias, que encontraban una acogida positiva en los órganos regulatorios. En EEUU, resulta más que evidente los buenos ojos con los que la Comisión Federal de Comunicaciones ha visto cualquier movimiento que favoreciera la propiedad cruzada y aumentara los límites de cobertura. Aunque el paquete de medidas de 2003 quedó paralizado, no podemos olvidar que la FCC recibió el espaldarazo del Congreso y el Senado cuando éstos plantearon aumentar el tope de cobertura hasta el 39 por ciento. Esta decisión beneficiaba a Viacom y News Corporation, ya que les permitía mantener todas sus estaciones sin encontrarse al margen de la legalidad.

Fundación Telefónica

En el caso europeo, percibimos una rebaja en la firmeza de la Comisión para poder plantear una directiva común y una cada vez mayor confianza de los editores en la necesidad de no imponer ninguna restricción (Labio Bernal, 2006, p. 43). En 1995 y en 2000, el Comité Económico y Social redactó sendos dictámenes en los que realizaba peticiones a la Comisión para impedir que una empresa disfrutara de una posición dominante en varios sectores en uno o diversos mercados nacionales. También se instaba a que las compañías que tuvieran ya una posición dominante en un sector nacional de medios pudieran alcanzar ese mismo papel en otro estado. Sin embargo, entre uno y otro texto se observa la precaución de la Unión Europea al considerar que, para poder redactar una norma común en la materia, resultaba inevitable tener en cuenta las particularidades de cada país. Cuando a finales de 2005 se redactó la propuesta legislativa de revisión de la Directiva de Televisión sin Fronteras, se puso el acento fundamentalmente en los contenidos audiovisuales, la neutralidad tecnológica y la publicidad, pero nada se dijo sobre la concentración mediática. De esta forma, observamos cómo se diluía la determinación de la Unión Europea sobre la posibilidad de una directiva común en la materia. Esta percepción quedó ratificada cuando, a comienzos de 2007, la Comisión volvía a pronunciarse y afirmaba que la concentración no suponía un peligro para el pluralismo.

Graham Murdock (2000, p. 41) nos advierte además de que la Unión Europea ha impulsado la fusión entre diferentes sectores y entre compañías de distintos estados miembros bajo el argumento de crear corporaciones capaces de competir en el mercado internacional con los grandes grupos norteamericanos. Es el mismo autor quien también confirma cómo esta tendencia mercantilista ha redefinido el concepto de audiencia, priorizando sus derechos económicos como consumidores sobre sus derechos culturales como ciudadanos.

Resulta, pues, evidente que en estos años los beneficios para la industria en términos de influencia y posición dominante en el mercado resultaban mayores cuanto mayor fuera su tamaño. Este objetivo de controlar mercados a nivel planetario ha sido, además, una de las principales justificaciones esgrimidas por las compañías para seguir creciendo. En esta carrera por ser el primero han tenido mucho que ver las decisiones tomadas por los que podemos llamar ?grandes hombres de empresa?. No nos referimos sólo a los magnates de la comunicación, como Rupert Murdoch, Silvio Berlusconi o Leo Kirch, sino a todos esos altos ejecutivos que han inflado las cuentas de sus compañías a través de una política empresarial planificada sobre el eje del crecimiento. El personalismo impuesto por Eisner en Disney o Messier en Vivendi se ha saldado posteriormente con unos resultados que no han sido tan positivos como se esperaban.

En el caso del directivo francés, su idea de unir la división mediática europea de Vivendi con la canadiense Seagram estaba basada en lograr un grupo de dimensiones globales, lo que además seguiría alimentando con la compra de activos tecnológicos en plena expansión a finales de los años noventa. La combinación de un desorbitado endeudamiento con una mal llamada ?contabilidad creativa? (Krakowiak, 2003, p. 33) llevaron a la bancarrota al grupo en 2002.

En el caso de Disney, la crisis interna apuntaba directamente al que había sido su máximo dirigente, Michael Eisner, que había transformado la mítica compañía en un gigante de la comunicación. Eso sí, a través de arriesgadas operaciones que incluían la compra de negocios

Fundación Telefónica

a imagen y semejanza de sus competidores, sin la posibilidad de que se cuestionara su oportunidad como elemento dinamizador del grupo. A comienzos de 2004, los especialistas coincidían en señalar a Disney como una empresa rara, disfuncional y con negocios anacrónicos, como la ABC. Eisner había confiado demasiado en la fidelidad a la marca Disney, que tan buenos resultados había dado durante décadas, pero los nuevos tiempos exigían una renovación que actualmente parece que se está llevando a cabo.

La época de las crisis

En el año 2002, el desmoronamiento del grupo Kirch (Labio Bernal, 2007, p. 64) ejemplificaba las negativas consecuencias de un crecimiento mal planificado y de una feroz competencia marcada por las leyes del sistema. El grupo alemán protagonizaba el capítulo más trágico de las crisis en las que otras compañías también habían entrado después de la euforia que el sector había vivido a finales de los años noventa. Se descubría así que no todo eran ventajas, que la falta de restricciones no aseguraba la supervivencia y que no se habían considerado las posibles consecuencias negativas de una inversión multimillonaria.

Mientras Kirch se hundía sin remedio, otro grupo europeo, Vivendi, empezaba a soltar lastre con la venta de activos y AOL-Time Warner caía en la bolsa de Nueva York hasta un catorce por ciento, después de anunciar pérdidas por un valor de 100.000 millones de dólares. Los modelos empresariales que ambas compañías representaban parecían haber pinchado: «Los casos de Time Warner y la francesa Vivendi Seagram, son los mejores ejemplos de una ?fiebre por la ganancia?, que llevó a concretar compras multimillonarias basadas en utópicas previsiones que se revelaron falsas perjudicando fundamentalmente a los pequeños y medianos accionistas que les traspasaron sus ahorros a una elite empresarial muy bien informada y a una casta gerencial que cobró millones de dólares de honorarios para llevar adelante una ?desastrosa? gestión» (Krakowiak, 2003, p. 33).

Además, el conglomerado norteamericano tenía que hacer frente a una demanda de sus accionistas, quienes consideraban que AOL había inflado en al menos 270 millones de dólares su facturación publicitaria entre los años 2000 y 2002. A los escándalos y las pérdidas se le unió el abandono de hombres claves, como Robert Pittman y Ted Turner, lo que se interpretaba como cambios en la estrategia que hasta entonces había llevado la compañía. De hecho, no tardó en producirse la división en dos grandes áreas, ?Medios y Comunicaciones?, por un lado, y ?Entretenimientos y Redes?, por otro.

De alguna forma, esta división marcaba las dificultades que las dos grandes empresas fusionadas habían tenido a la hora de unir sus tradiciones, lo que se agudizó en un momento de desaceleración económica. Más adelante, comprobaremos qué otros cambios se decidieron llevar a cabo y cuál es la situación actual de la compañía.

Por su parte, Vivendi anunciaba también pérdidas cifradas en 23.300 millones de euros en 2003. La crisis arrastró, evidentemente, a su hombre clave, Jean Marie Messier, al que todos acusaban de una desafortunada gestión, de manipulación de las cuentas de resultados y de proporcionar información pública falsa sobre la empresa. En realidad, Messier había logrado

Fundación Telefónica

presentar como una exitosa estrategia el crecimiento y la diversificación de la compañía, sin calcular las posibles pérdidas ni las cuantiosas inversiones de algunos de sus negocios. En poco tiempo, los proyectos de Internet empezaron a no resultar rentables, así como sus televisiones de pago, a lo que hubo que sumar una deuda creciente que no se conseguía paliar con la generación de ingresos. La única forma de lograr solvencia se tradujo en la venta de muchas divisiones que había comprado. Así, la parte aportada por Seagram, especialmente la filial audiovisual de Universal, fue vendida a General Electric a finales de 2003, aunque en la transacción logró mantener un 20 por ciento en la nueva NBC Universal y, además, deshacerse también de USA Network. De igual forma, se vio tocada la parte editorial, Universal Publishing, adquirida por Lagardère, dentro de los planes del nuevo presidente de Vivendi, René Fortou, por mantener a flote la compañía. Después de remontar la aguda crisis, Fortou encara ahora el futuro con una nueva Vivendi, huyendo de los faraónicos proyectos de Messier y apostando tan sólo por valores seguros como Canal Plus o Vivendi Games.

La situación delicada para Disney vino en 2004 por parte de Comcast en forma de OPA hostil. La debilidad del grupo tenía también nombre propio, Michael Eisner, que capitaneó la factoría durante más de veinte años. Al principio, Eisner parecía ser la salida para una empresa que necesitaba amoldarse a los nuevos tiempos y recurrir a la tecnología y la innovación si no quería quedarse atrás. En plena efervescencia del sector, la compra de ABC se contemplaba como una clave imprescindible para el crecimiento y la influencia de cualquier conglomerado. Sin embargo, la cadena exigió una inversión que coincidió con su declive y, por tanto, arrastró las cuentas del grupo. La competencia de otros estudios, como Miramax o Pixar, fue también importante para el fracaso de grandes éxitos con el sello Disney. Si a todo ello unimos las importantes tensiones internas, encabezadas por algunos miembros de la familia, la consideración de la compañía como presa fácil para otras corporaciones resultaba más que probable.

A pesar de todo, Disney resistió a la OPA de Comcast, pero los problemas quedaron tan palpables que Eisner optó por abandonar la empresa y ceder el testigo a Robert Iger en 2004. A partir de ese momento, la que podía haber sido la gran debacle Disney parece haberse quedado en una crisis que el nuevo presidente está dispuesto a solventar.

La sorpresa dentro del negocio, sin embargo, la dio la corporación Viacom-CBS en 2006, anunciando la separación de las dos empresas fusionadas en 2000. En esta ocasión no se había aireado ninguna crisis, aunque es cierto que su idea de amortizar el mercado publicitario no fue tan exitosa como se planteó inicialmente. Además, su cotización en Bolsa no había sido buena y se querían separar los negocios del cable ?que parecían un valor en crecimiento más seguro? de los de la televisión y el cine. El presidente de la compañía, Redstone, manifestaba así su confianza en nuevos tiempos en los que las fusiones no parecían ser la clave del sector y llegaba a afirmar que el momento de los conglomerados había pasado.

Las palabras de Redstone no parecen estar muy equivocadas, sobre todo si se comprueba la desaparición de Kirch o las reestructuraciones internas que los anteriores grupos han decidido llevar a cabo. A continuación, haremos referencia a cuáles son los principales cambios en estas compañías y cuáles son sus perspectivas de futuro.

Fundación Telefónica
Telefónica

Las nuevas estrategias

El análisis anterior parece llevarnos a una especie de resaca en los conglomerados mundiales después de una época de grandes fusiones. Tras comprobar las consecuencias negativas de un desmesurado crecimiento, las compañías se han sometido a planes empresariales en los que la reestructuración ha sido fundamental. Además, en cada caso, las remodelaciones han venido acompañadas de decididas apuestas en determinados sectores.

En el caso de Disney, la llegada de Iger se vio acompañada de la compra de Pixar en 2006, una de las bazas que se había considerado imprescindible para remontar la crisis. De esta forma, la factoría acababa con las diferencias del pasado, se hacía con su principal competidora en las taquillas y se aseguraba un valor de confianza entre sus principales negocios. Recordemos que el éxito de Pixar venía avalado por películas como *Toy Story*, *Monstruos* o *Buscando a Nemo*, cintas que habían ?revolucionado? el panorama de la animación y que suponían una clara alternativa a las historias tradicionales de la Disney. De esta forma, la mítica compañía hacía evidente sus planes de renovación y el cambio generacional que sus propios accionistas parecían estar pidiendo.

En un golpe de timón, Disney también decidió meterse de lleno en las nuevas tecnologías, para lo que en 2006 llegó a un acuerdo con Apple que permitía a esta última vender películas de la marca ?también de Touchstone y Pixar? a través de iTunes. Una semana después del acuerdo, Iger anunciaba ya la venta de 125.000 largometrajes en formato digital, lo que había reportado un beneficio de un millón de dólares al tiempo que vaticinaba unos ingresos de 50 millones para 2007.

Siguiendo esta misma línea, a comienzos del pasado año, se presentaba en el Salón de Electrónica para el Consumidor la renovada página de Internet de la compañía, que fue calificada como una ?puerta digital? al entretenimiento. Entre los atractivos del portal se encuentran la posibilidad de que el usuario pueda personalizar la página según edad y género, y que pueda acceder a salas de conversación virtual, ver películas o jugar con versiones de sus grandes éxitos. En un intento por no dejar ningún cabo suelto de la nueva Disney, el conglomerado anunció también la promoción en sus parques de alimentos más sanos, adoptando las recomendaciones de las guías alimentarias estadounidenses.

En el caso de Vivendi, los planes de remodelación han venido con la venta de negocios que no resultaban rentables y la concentración en aquellos que dotaban de estabilidad a la empresa. Rene Fortou ha decidido mantenerse en cuatro sectores: las telecomunicaciones (con una destacada participación en SFR y Maroc Telecom), la televisión de pago (con el grupo Canal Plus), la música (con Universal Music Group, que incluye hasta doce marcas discográficas) y los juegos interactivos (gracias a Vivendi Games, con el que crea, produce y distribuye sus productos).

En el camino hacia esta reestructuración se han quedado desde la parte de vinos y licores aportada por Seagram, hasta sus aventuras en Internet con Vizzavi e incluso la empresa matriz de la que provenía, Vivendi Enviroment, hoy rebautizada como Veolia. Con esta controlada

BY NC ND

estrategia de reorganización se reducen las dimensiones del grupo, que adquiere un carácter más europeo, aunque siga dominando una parte importante de la industria cultural mundial.

En su intento por superar los efectos negativos de la fusión, Time Warner decidió eliminar del logotipo de la compañía a AOL, y recuperar su símbolo bursátil para devolver la confianza a los inversores. De hecho, actualmente, la división AOL es una más dentro de la compañía, de tal manera que se le ha arrancado el protagonismo alcanzado en la sonada operación del año 2000. Desde esa fecha, la filial de Internet no había dejado de perder valor, a lo que sumó también una serie de irregularidades contables. Todo ello hacía inevitable la revisión del modelo de negocio, desde la cúpula directiva a la consideración de la unidad AOL dentro de la compañía. Una de las principales ideas ha sido la explotación del mercado publicitario en Internet, en el que se ha producido el crecimiento más rápido del sector. En esta estrategia, la corporación llegó a un acuerdo con Google a través del cual AOL puede vender publicidad mediante los rastreos que realicen los usuarios a través del buscador. Además, Google se hizo también con el 5 por ciento de AOL por mil millones de dólares, lo que animó la actitud de los inversores y produjo un incremento en el valor de las acciones de la compañía.

La reestructuración ha traído aparejada sucesivas regulaciones de empleo que han llevado a la calle a miles de trabajadores. De igual forma, se ha producido la venta de grandes marcas del conglomerado, como Warner Music, que pasó a manos de un grupo de inversión liderado por el empresario de medios Edgar Bronfman Jr. en 2004. Por su parte, el grupo Hachette adquirió ya en 2006 la rama editorial, Time Warner Books. Se demostraban, de esta forma, los agujeros que la fusión había producido y el fracaso de las alabadas sinergias empresariales.

En un golpe más de efecto, uno de los máximos accionistas, Robert Icahn, comenzó a hablar de la necesidad de dividir el grupo en cuatro unidades: AOL, Redes y Cine, Publicidad y Cable. A pesar de su informe de más de 350 páginas y de sus críticas al director ejecutivo Richard Parsons, Icahn no consiguió convencer al resto de los accionistas para partir la compañía. La idea de futuro se apoyaba más bien en seguir deshaciéndose de negocios que no se consideraban rentables, de tal forma que a finales de 2006 llegó a poner en venta gran parte de sus revistas para centrarse en sus principales publicaciones. De hecho, en la presentación del informe de ese año, Parsons reconocía la necesidad de dirigir los esfuerzos y los recursos financieros hacia los negocios adecuados, que pasaban por la ampliación del sistema de cable, el incremento de suscriptores de AOL a través de nuevos servicios y un severo recorte de gastos.

Sin embargo, la idea de dividir los negocios en compañías independientes parece haber calado en otras empresas, tal y como ha ocurrido en Viacom-CBS. Después de la complicada evolución del grupo, que partía de una rama desgajada de Westinghouse, y había llegado a convertirse en uno de los conglomerados mundiales, se produjo la sorpresa a finales de 2005 cuando se anunció la separación. Oficialmente, se reconoció la necesidad de llevar a cabo esta estrategia para adaptarse a un entorno más competitivo. La parte de Viacom se centraría en redes de cables y marcas de entretenimiento, como MTV y Paramount Pictures, mientras que CBS sería reconocida como compañía de medios, entre los que destacan las estaciones de radio y televisión, los parques Paramount y la editorial Simon & Schuster. La idea de actuar de modo independiente se justifica, además, por la necesidad de conseguir redimensionar la

Fundación Telefónica

corporación para lograr mejorar su flexibilidad estratégica, operacional y financiera. En ambos casos, sin embargo, se percibe una fuerte apuesta por Internet, ya que ambas compañías se han lanzado a la comercialización de sus productos a través de la Red. Resulta interesante también, a modo de reflexión final, el proyecto lanzado a finales de 2006 por CBS, Viacom, Fox y NBC para crear un gran sitio capaz de hacerle frente a YouTube y que serviría para distribuir los contenidos de sus cadenas y rentabilizar el mercado de publicidad en Internet.

A modo de conclusión

Desde finales de los años noventa hasta la actualidad, el sector de la comunicación recibió el empuje del mercado y de una política liberalizadora que allanaba el camino de la concentración. En EEUU y en Europa, las autoridades hacían caer aquellas restricciones que pudieran impedir el crecimiento empresarial. Así, mientras la FCC ampliaba los límites de la propiedad cruzada y de la audiencia, la Comisión Europea realizaba cada vez más tibios pronunciamientos sobre la posibilidad de regular de manera conjunta en el seno de la Unión.

La combinación, pues, de una desregulación del mercado con la creencia de un mayor tamaño a partir de la aglutinación de negocios provocó el surgimiento de macrocompañías. Sin embargo, el análisis aquí realizado pone en evidencia que las expectativas creadas con las grandes fusiones no han resultado siempre tan positivas. En muchos casos, la obsesión por aumentar de tamaño no ha venido acompañada de la correspondiente planificación empresarial. En otros, las irregularidades internas y la falta de visión de futuro se han saldado con enormes pérdidas y caídas de valor. Los resultados de grupos tan importantes como Disney, Viacom, Vivendi o AOL-Time Warner han puesto de manifiesto el fracaso de esa dinámica y la necesidad de plantear una lectura de la situación.

A comienzos del nuevo siglo, las crisis internas de los grupos se han saldado con una nueva forma de ver la industria, lo que ha implicado la retirada de ejecutivos, el abandono de determinados negocios y la reestructuración de la empresa. En todos los casos, se percibe un firme propósito de adaptarse a los nuevos tiempos y confiar en las posibilidades de Internet y en la última tecnología como elementos de futuro.

Alcanzadas unas dimensiones planetarias, los conglomerados parecen haberse dado cuenta de que sólo aumentar de tamaño no es suficiente. Los revolucionarios negocios virtuales como MySpace o YouTube han hecho temblar a la industria, ya que han modificado los hábitos de consumo de productos culturales y servicios. En todo este entramado, resulta inevitable hablar también de nuevas tecnologías, como reproductores de televisión (iTV de Apple), nuevos sistemas operativos (Windows Vista, de Microsoft) o proyectos como iPhone, un teléfono móvil capaz de reproducir contenidos digitales de imagen y sonido. Se impone, pues, una nueva manera de llegar al público, superando modelos tradicionales para distribuir contenidos.

Bibliografía

Fundación Telefónica

Azpillaga, P.; Miguel, J. C. & Zallo, R. (1998). Las industrias culturales en la economía informacional. Evolución de sus formas de trabajo y valorización. *Zer. Revista de Estudios de Comunicación*, No, 5, pp. 53-74.

Baldwin, T. F.; McVoy, D. S. & Steinfield, Ch. (1996). *Convergence. Integrating Media, Information & Communication*. California: Sage Publications.

Becerra, M. (2000). De la divergencia a la convergencia en la sociedad informacional: fortalezas y debilidades de un proceso inconcluso. *Zer. Revista de Estudios de Comunicación*, No. 8, pp. 93-112.

Bustamante, E. (coord.) (2002). *Comunicación y cultura en la era digital*. Barcelona: Gedisa.

Crispin Miller, M. (2002). What?s Wrong with this Picture? *The Nation.*

Croteau, D. & Hoynes, W. (2001). *The business of media*. California: Pine Forges.

Curran, J. (2005). *Media and Power* (2ª ed.). London: Routledge.

Doyle, G. (2002). *Understanding media economics*. London: Sage Publications.

Herman, E. S. & McCheney, R. W. (1999): *Los medios globales*. Madrid: Cátedra.

Krakowiak, F. A. (2003). *Concentración y transnacionalización en las industrias culturales*. Tesina de Grado dirigida por Guillermo Mastrini, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

Labio Bernal, A. (2006). *Comunicación, Periodismo y Control Informativo*. Barcelona: Ánthropos.

Labio Bernal, A. & Romero Domínguez, L. R. (2007). Panorama mediático en Alemania. De la desaparición de Kirch al caso Springer-ProSiebenSAT1. *Comunicación y Sociedad*, vol. XX, No. 2, Universidad de Navarra, pp. 61-86.

Lara Bosch, J. M. (2006). La transformación del negocio de la comunicación. En *Nuevo paradigma de los medios de comunicación en España*. Madrid: Nueva Economía Fórum, pp. 177-191.

McChesney, R. W. (1999). The New Global Media. It´s a Small World of Big Conglomerates. *The Nation*.

McChesney, R. W. (1999). *Rich Media Poor Democracy; Communication Politics in Dubious Times*. Illinois: University of Illinois Press.

Fundación Telefónica

McQuail, D. & Siune, K. (1998). *Media Policy*. London: Sage Publications.

Miguel, J. C. (1993). *Los grupos multimedia*. Barcelona: Bosch.

Miguel, J. C. (2002). Los grupos de comunicación occidentales a la hora de la convergencia. *2001 Efectos, Globalismo y Pluralismo*. Montreal.

?MURDOCH predice su propia extinción?. *El Mundo*, 19 de marzo de 2006, p. 84.

Murdoch, G. (2000). Digital Futures: European Televisión in the Age of Convergente. En Wieten, J., Murdock, G. & Dahlgren, P. *Televisión Across Europe. A Comparative Introduction*. London: Sage Publications, pp. 35-57.

Patterson, T. (2000). The United States: News in a Free-Market Society. En Gunther, R. & Mughan, A. *Democracy and the Media*. New York: Cambridge University Press, pp. 241-265.

Segovia, A. I. (2001). *La estructura de los medios de comunicación en Estados Unidos: Análisis crítico del proceso de concentración multimedia*, Tesis Doctoral, dirigida por Fernando Quirós Fernández. Madrid: Universidad Complutense.

Segovia, A. I. (2004). Democracia y concentración mediática. *Comunicación y desarrollo en la sociedad global de la información, Actas del III Encuentro Iberoamericano de Economía Política de la Comunicación*. Sevilla: Universidad, pp. 528-539.

Thompson, D. N. (2003). AOL Time Warner, Terra Lycos, Vivendi, and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, Vol. 56, No. 11, pp. 861-866.

Zallo, R. (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. Madrid: Akal/Comunicación.

Fundación Telefónica

Telefónica