Descapitalización en bolsa de los grupos mediáticos del sur

POR **FÁTIMA FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ Y FRANCISCO CAMPOS FREIRE**

La crisis de los países periféricos de la Unión Europea ha desplomado más de un 70 por ciento el valor bursátil de sus grupos mediáticos, cuya debilidad financiera revela la necesidad de mayores estrategias de medio y largo plazo además del ajuste económico.

Esta investigación analiza comparativamente la evolución de la cotización en Bolsa de 29 grupos de medios de comunicación de los cinco países periféricos europeos (Grecia, Portugal, Irlanda, Italia y España) más golpeados por la crisis financiera durante los últimos cinco años (2007-2012). Las fuentes documentales manejadas han sido las memorias de cuentas oficiales de las empresas, el seguimiento continuado de sus cotizaciones en Bolsa, las informaciones especializadas de prensa y la literatura académica. El objetivo es cuantificar el impacto de descapitalización provocado por esta crisis.

La hipótesis inicial es que la convergencia entre la crisis estructural del sector mediático con otra financiera de carácter sistémico ha obligado a reestructurar de forma drástica -con notables costes económicos y sociolaborales- el modelo empresarial vigente para adecuarlo a los nuevos escenarios. El problema añadido es que, si bien la primera de las coyunturas se hacía manifiesta hace al menos una década y trataba de atajarse desde entonces mediante estrategias hilvanadas en un entorno de bonanza, el hundimiento de la economía ha frustrado en parte aquellos planes, que requerían de inversiones a día de hoy inabordables. Y a todo ello se ha añadido la dureza de la política europea de ajuste fiscal sobre los países periféricos económicamente más débiles.

Reducción de costes como medida estratégica

El objeto de estudio han sido los grupos mediáticos que cotizan en los mercados de valores de los países comúnmente conocidos con el término peyorativo *pigs*, nacido del acrónimo *PIIGS*, que alude a la suciedad o pobreza de las economías que se esconden tras sus siglas, esto es, Portugal, Italia, Irlanda, Grecia y España. En este sentido, se ha llevado a cabo un seguimiento

Fundación Telefónica
Telefónica

de las memorias anuales de gestión de dichas compañías -un total de 29- desde 2007, que han sido cotejadas con los hechos más relevantes acontecidos en relación con la deuda financiera de cada país.

De esta observación sobresale un dato común a todos los grupos analizados, al margen de su tamaño y condiciones previas para afrontar la crisis: al igual que los territorios en que se asientan, las empresas mediáticas han fijado sus objetivos a corto y medio plazo en la reducción de costes para salir adelante con sus estados financieros saneados. Mientras tanto, ante las escasas perspectivas de crecimiento que ofrece la supeditación de los negocios al pago de las deudas, los inversores las castigan en los parqués, retirándoles su confianza. Y sus estructuras y recursos humanos sufren las consecuencias de la dureza del ajuste.

También se ha puesto de manifiesto la prioridad de la táctica sobre la estrategia, cuando no de cierta improvisación, motivada en parte por la confianza en una eventual salida de la crisis a corto plazo, que dio lugar al empleo de decisiones provisionales que no obedecían a proyectos sostenibles. La estrategia del corto plazo es también consecuencia de la presión que provoca la 'financiarización' bursátil del día a día y de la alta demanda de rentabilidad de los inversores más especulativos. Esa presión financiera del día a día extrema el ajuste y pone en riesgo el valor agregado comercial e industrial del medio y largo plazo si no es capaz de proteger adecuadamente su capital intelectual.

En términos de reestructuración, más allá de los objetivos de costes y débito, las estrategias se han ceñido a 'lavados de cara' de los formatos tradicionales, revalorización de las franjas publicitarias para recuperar precios y anunciantes o un cierto impulso a la presencia de los medios en la web, que en muchos casos consistió en un mero trasvase de contenidos a la Red que, a falta de iniciativas para rentabilizarlos, no contribuyó a su reactivación.

Por otra parte, aquellos grupos que contaban de antemano con segmentos de negocio menos dependientes del entorno económico, como el sector editorial en el ámbito de la educación, han reforzado su peso en la cifra de negocio para compensar las pérdidas ocasionadas por los medios tradicionales. Del mismo modo, los grupos que explotaban varios soportes han hecho lo propio con aquellos que mejor han resistido los embates de la crisis, como el radiofónico y el televisivo, especialmente en el sector del entretenimiento.

No obstante, sí se han implementado ciertas iniciativas novedosas para superar a un tiempo los obstáculos estructurales y económicos que presenta el desarrollo del sector. La puesta en marcha de experiencias de pago (*paywall*) a través de la Red a partir de 2010 es un ejemplo de respuesta conjunta a la dificultad para extraer beneficios de la información digital y a la necesidad de modelos alternativos de financiación ante el descenso del mercado publicitario, que hasta ahora había constituido el pilar de la supervivencia económica de los medios. Con todo, los resultados sugieren que tampoco estas vías, tal como las conocemos, se revelan como la clave para el éxito presente y futuro.

En la tabla 1 recogemos la evolución de la cotización bursátil de las acciones de 29 grupos de medios de comunicación de los países de Grecia, Portugal, Irlanda, Italia y España entre 2007 y 2012. Los datos sugieren que las estrategias de recorte y contención de gastos, por sí solas,

Fundación Telefónica
Telefónica

no convencen a los inversores que, así como antes acudían ávidos a un sector en alza, ahora han dejado de confiar a corto plazo en la recuperación del sector mediático. Además de la evolución interanual del precio de las acciones, el cuadro refleja las tasas de variación relativa y acumulativa entre 2007 y 2012.

Tabla 1. Características sociodemográficas del uso de las redes sociales

Variables	% (frecuencia)	Media	DT
Edad		18,28	2,15
Género Hombre Mujer	 42,7 (96) 57,3 (129)		
¿Alguna vez has creado tu propio perfil *on line* que otros puedan ver en redes sociales en Internet? Sí No	 95,1 (214) 4,9 (11)		
¿Has creado un perfil en Tuenti.com? Sí No	 92,9 (209) 6,7 (15)		
¿Has creado un perfil en Facebook.com? Sí No	 55,1 (124) 44,9 (101)		
¿Has creado un perfil en otras redes sociales? Sí No	 38,7 (87) 59,1 (133)		
¿Durante cuántos años has tenido tu perfil expuesto?		2,05	0,97
¿Con qué frecuencia diaria visitas tu perfil?		3,93	15,81
Cuándo visitas los perfiles de otras personas, ¿Cuántos visitas? ¿Cuántos minutos pasas diariamente visitando otros perfiles?		 7,37 42,46	 19,75 61,56
¿Permites a alguien que vean tu perfil? Sí No	 89,8 (202) 7,6 (17)		
¿Muestras alguna foto tuya en tu perfil? Sí No	 89,8 (202) 8 (18)		
¿Incluyes tu dirección de Messenger en tu perfil? Sí No	 19,1 (43) 78,2 (176)		
¿Incluyes tu dirección de *mail* en tu perfil? Sí No	 20,9 (47) 76 (171)		
¿Incluyes tu número de teléfono en tu perfil? Sí No	 0,9 (2) 96,4 (217)		
¿Incluyes la dirección de tu casa en tu perfil? Sí No	 3,1 (7) 94,7 (213)		
¿Incluyes información sobre tus intereses en tu perfil? Sí No	 59,1 (133) 37,8 (85)		
¿Incluyes información sobre tu personalidad en tu perfil? Sí No	 37,3 (84) 60,4 (136)		
¿Escribes en los perfiles de otras personas? Sí No	 83,1 (187) 14,2 (32)		
¿Usas tu nombre real en la página de tu perfil? Sí No	 85,3 (192) 12 (27)		
Aproximadamente ¿cuántos conocidos tienes en todos tus perfiles?		152,55	140,27

Fundación Telefónica
Telefónica

Según los datos anuales al cierre de cada año, extraídos de la información procesada por la agencia de análisis financiero Bloomberg, solo el grupo portugués Cofina amplió el valor de sus cotizaciones, a un ritmo del 6,25 por ciento anual. Los demás grupos han registrado pérdidas medias de más del 20 por ciento cada año, lo que ha dejado a algunos de ellos en situaciones extremas de descapitalización. Dentro de estas variaciones medias, útiles para el análisis comparativo sobre la capacidad de resistencia de los distintos grupos, existen, no obstante, diferencias significativas.

La mayor parte de las 29 empresas estudiadas sufrieron la caída más abrupta entre 2007 y 2008, y desde entonces, aunque han ralentizado la tasa de pérdidas, pocos han conseguido contener la hemorragia. Entre los que han conseguido sobrevivir a la depresión, News Independent & Media y el grupo español Prisa se sitúan a la cabeza de los mal parados. Este último, con una caída media que ronda el 50 por ciento en los cinco años transcurridos desde el inicio de la crisis, a pesar de la profunda reestructuración de costes y de la entrada de nuevo capital inversor.

Con esta cadencia, a finales de 2012 el valor de las acciones había caído ya más de un 72 por ciento de media en los parqués y las perspectivas para los ejercicios siguientes tampoco son halagüeñas. Con cotas de confianza en mínimos, los informes de cuentas se ven obligados a hablar de reestructuración sin fondos, con lo que toda estrategia de gestión ha de girar alrededor del nuevo dogma que se ha adueñado de los modelos de gestión.

Un recorrido por los escenarios macroeconómicos de los *pigs* desde que la crisis comenzó a asediar desde la costa Oeste del continente muestra que a la sorpresa siguió el desconcierto, y a este, el intento desesperado por mantener a los inversores, mientras las ingentes deudas crecen espoleadas por tasas de interés que las hacen difíciles de soportar.

El primer zumbido de crisis (2007)

Los balances de gestión del año 2007 de los principales grupos mediáticos que operan en los *pigs* constituyen uno de los últimos testimonios de la euforia económica con que despegó el siglo XXI en las economías occidentales. Las recogidas de beneficios eran generalizadas y las perspectivas de reestructuración del sector pasaban por la expansión internacional y el negocio digital, a través, en gran medida, de un endeudamiento al que poco después se consagrarían todos los esfuerzos. Endeudarse era el recurso de formación de capital al que se acudía cuando los socios no lo aportaban, aprovechando el respaldo de la valoración bursátil y el excedente financiero de los bancos o fondos de inversión.

Sin embargo, el optimismo al que también daba lugar un crecimiento sostenido y un mercado publicitario en alza comenzó a desdibujarse con la crisis de las hipotecas *subprime* en Estados Unidos, que inmediatamente evaporó la confianza entre los bancos, que dejaron de prestarse dinero entre sí. Con todo, las empresas mediáticas no advirtieron demasiadas amenazas en una crisis desatada en un entorno económico alejado y entre agentes financieros ajenos, *a priori*, a sus círculos de actividad.

Así, sus principales líneas estratégicas siguieron centrándose en expandir la presencia de sus

Fundación Telefónica
Telefónica

negocios a nuevos soportes y a nuevos puntos geográficos dentro y fuera de las fronteras de cada país. Además, se observaba una apuesta entusiasta por los soportes digitales, no tanto por su rentabilidad económica como por la importancia de posicionarse en la vanguardia del ámbito que constituía ya el presente y el futuro de la comunicación.

El objetivo no radicaba solo en cosechar grandes audiencias, sino también un *target* capaz de revalorizar la inversión publicitaria. En este sentido, la compañía Mediaset ya se situaba entonces a la cabeza en audiencias y publicidad, posición que no ha perdido nunca a pesar de la crisis, debido al fomento de formatos de bajo coste y alta penetración en públicos de gran consumo e interés para los anunciantes.

El sistema es vulnerable (2008)

La caída de Lehman Brothers el 14 de septiembre de 2008 hizo patente la vulnerabilidad de un sistema cuya imagen de fortaleza se había ido erosionando a lo largo de todo el año. En cuestión de un mes, el miedo a un efecto dominó obligó a distintos gobiernos a inyectar grandes sumas de dinero para evitar el colapso del sistema bancario. La crisis financiera atravesó el Atlántico, despojó de crédito a la economía productiva y, con la velocidad de un virus, alcanzó a las economías familiares, lo que dio lugar a una importante crisis de demanda. Las circunstancias estructurales propias de cada país hicieron el resto, provocando la caída de una Grecia acusada de falsear sus cuentas, el declive del poco competitivo modelo luso o la explosión de sendas burbujas inmobiliarias en Irlanda y en España.

Ante esta coyuntura, los negocios mediáticos, cuya búsqueda de un modelo alternativo para valorizar la información *per se* había sido postergada ante el buen funcionamiento del mercado publicitario, se dieron de bruces con un recorte brutal en sus ingresos. De este modo, las empresas mediáticas que cotizaban en los parqués de los países más azotados por la crisis se encontraron ante la necesidad de adaptar sus soportes a las nuevas exigencias de la audiencia mientras el negocio publicitario, el consumo y el crédito caían en picado.

Las estrategias de expansión se detuvieron casi en seco; las compras se convirtieron en ventas y los nuevos proyectos, que emigraron *sine die* al fondo de los cajones, fueron sustituidos por el objetivo de ‘optimizar’ e ‘integrar’ sectores resistentes a la crisis y formatos económicos para compensar las poliédricas pérdidas. El nuevo enemigo era la deuda y el objetivo, la supervivencia.

Convencer a los mercados de que, a pesar del desprendimiento de cascotes, la estructura base continuaba intacta y con firme propósito de permanencia, constituía el desafío.

Una crisis, cinco escenarios periféricos europeos

Grecia

El país heleno fue el primero en sucumbir a la crisis, inaugurando la ola de rescates que acabaría por poner en cuestión incluso la continuidad de la Unión Monetaria. La elusión del

Fundación Telefónica
Telefónica

Pacto de Estabilidad de la Unión Europea, según el cual déficit y deuda públicos no deben superar el 3 y el 60 por ciento, respectivamente, había sido ocultada por el gobierno del conservador Costas Caramanlis, con la connivencia de Wall Street, a través de la manipulación de datos oficiales. Esta situación, prolongada a lo largo de casi una década, salió a la luz en 2009, poco después de la llegada al Ejecutivo del socialista Giorgos Papandreu. El 8 de diciembre de ese mismo año, la magnitud de la deuda causó el desplome de la Bolsa y de los bonos del Estado, dando inicio a la primera gran crisis del euro.

Vigilada de cerca por la Eurozona, Grecia puso en marcha un plan trienal de consolidación fiscal para reducir el déficit a través de drásticos recortes que pronto recibieron una contundente respuesta social. Los medios de comunicación griegos no permanecieron ajenos a esta realidad. La crítica situación de las cuentas del sector provocó recortes y despidos que desembocaron en una huelga de cuatro días, iniciada el 7 de abril de 2010.

Para entonces, el grupo Attika Publications veía caer su volumen de negocio a razón de más de un 35 por ciento anual y trataba de paliar las pérdidas con reducciones de costes cada vez más contundentes. Ahogado por la deuda financiera y por la escasez de consumo, se enfrentaba además al incremento de costes del endeudamiento. Su presencia en distintos soportes le permitía, al menos, centrar sus actividades en aquellos ámbitos menos damnificados, abandonando el mercado rumano para centrarse en Bulgaria y Serbia en cuanto a sus negocios internacionales. Esta política de ajustes le permitió reducir a un 5,07 por ciento el descenso del volumen de negocio para 2011, a pesar de lo cual no logró recuperar la senda positiva.

En un proceso similar, las cuentas del grupo Kathimerini cayeron un 35,49 por ciento anual desde 2008, aunque con variaciones importantes dentro de este período. En este caso, la reducción de costes se practicó tanto sobre la plantilla -a través de bajadas de sueldos y despidos-, como en el sector impreso, en el que optaron por abandonar la publicación de varias revistas, reducir el número de páginas de otras o modificar la periodicidad mensual a bimensual en cuanto a su circulación. Además, la compañía redirigió su sector editorial hacia la venta en kioscos y, aunque no consiguió revertir el proceso descendente de sus ingresos, sí pudo reactivar relativamente las ventas de periódicos. A pesar de ello, las recetas aplicadas en 2011, a base de recortes en plantilla y otros costes, sumadas a los esfuerzos por recuperar anunciantes e impulsar la venta de libros en kioscos, certifican que los estados de cuentas siguen siendo preocupantes.

Por su parte, Lambrakis Press, cuyos negocios abarcan prensa, editorial y audiovisual, consiguió mantener la tendencia al alza hasta 2009, cuando el entorno económico se impuso. Pese a un descenso del 17 por ciento en el volumen de actividad, la empresa firmó un acuerdo estratégico de cooperación con el grupo español Prisa para la elaboración conjunta de negocios en los sectores editorial y periodístico. De todos modos, los negativos resultados de 2010 la obligaron a afrontar importantes reducciones de costes, lo que implicó la eliminación de publicaciones poco rentables y la reestructuración de participaciones a lo largo de 2011.

Tegopoulos Editions tampoco pudo huir de los ajustes como única salida a la escasez de ingresos publicitarios, venta de periódicos y crédito financiero. De hecho, la decisión en 2008

Fundación Telefónica
Telefónica

de reducir costes no consiguió evitar una caída superior al 20 por ciento en la facturación el año siguiente. Sin embargo, esto no fue suficiente para alejar la posibilidad de una eventual absorción por la matriz, tal y como recoge en su informe de 2010 ante las negativas perspectivas para los ejercicios venideros, en los que, efectivamente, la deuda siguió mandando sobre los beneficios. De hecho, su cotización permanece bajo suspensión desde el 30 de marzo de 2012.

Al igual que la prensa generalista, también la especializada tuvo que recurrir a los recortes. Aunque en 2008 consiguieron esquivar la adversa coyuntura, los casos de Technical Publications (editora de revistas, principalmente automovilísticas) y de Naftemporiki Publishing, que publica el principal diario financiero griego, demostraron que nadie se salvaba de la debacle. Sus cuentas de 2009 y 2010 sustituyen las estrategias expansivas por bruscas políticas de contención de gastos que, sin embargo, no pudieron evitar la caída. En 2011, Naftemporiki optó por estrategias diseñadas para reforzar la base de suscriptores, así como por expandir su presencia en Internet. Por su parte, Technical Publications redujo la tirada de productos y contenidos. La primera aún cotiza en el mercado principal, mientras que la segunda permanece bajo vigilancia.

En el sector audiovisual, las diferencias han sido pocas. La empresa Teletypos, que hasta 2008 había confiado en la estrategia expansiva y en la inversión en contenidos de calidad como motor de avance económico, tuvo que modificar su rumbo a partir de 2009 con profundos recortes, que el año siguiente señalaban ya la necesidad de reducirlos ‘al menos un 20 por ciento’, y que continuarían también en 2011, combinados con una política de precios que trató de ser más atractiva.

A día de hoy, de las diez principales empresas mediáticas que cotizan en el mercado de valores heleno, solo Naftemporiki aparece listada en el mercado principal. Las demás se reparten entre la lista de valores con baja dispersión[1] (Attika Publications e Kathimerinin) y aquellos bajo vigilancia (Lambrakis, Technical Publications, Pegasus y Teletypos). Eleftheri Tileorasi y Tegopoulos Editions ya no cotizan en el parqué griego.

Irlanda

Solo seis meses después del primer rescate griego, la llamada de auxilio llegó desde el flanco atlántico. El Tigre Celta necesitaba 80.000 millones para sanear sus cuentas públicas y las de su sector financiero, maltrechas después del estallido de una burbuja inmobiliaria que había elevado la renta per cápita por encima de la alemana en los años de bonanza y que ahora ahogaba, sobre todo, las economías familiares.

Desde entonces, el Ejecutivo conservador llegado al poder en marzo de 2011 ha afrontado una gran reestructuración bancaria, entre cuyas medidas se incluyó la obligación de que los dos mayores bancos del país, el Bank of Ireland y el Allied Irish Banks, cumplan cada año con unos objetivos de crédito ‘con negocios sostenidos’.

Actualmente, la denominada *troika* (Comisión Europea, BCE y FMI) ve a los irlandeses como el alumno predilecto, el que mejor ha cumplido con sus deberes, que han conllevado un

Fundación Telefónica
Telefónica

importante incremento de impuestos y la retirada de ayudas de carácter social para las economías domésticas más empobrecidas. Con todo, las expectativas sobre el crecimiento del PIB para el último trimestre de 2011 y para 2012 se revelaron optimistas en exceso.

Independent News & Media, el mayor grupo de comunicación que opera en Irlanda, también tuvo que desarrollar diversas tácticas de 'integración operativa' para paliar las vicisitudes del entorno económico. Si bien los dos primeros años de la crisis apenas rozaron sus estados de cuentas, a partir de 2009 sus ingresos se vieron severamente afectados. Ante un descenso del 14,8 por ciento respecto al año anterior, tuvo que refinanciar una deuda que sus cuentas ya no podían asumir. No obstante, a pesar de la continua caída del mercado publicitario -que llegó al 34,5 por ciento en 2010-, el grupo pudo contener las pérdidas a través de un severo control de costes. Además, durante los últimos años ha expandido su presencia en la Red -promoviendo modelos de pago para iPad- y ha tratado de optimizar la difusión de una de sus cabeceras a través de la fusión con el diario gratuito *Metro*.

Por su parte, también UTV Media PLC, que en 2008 tuvo que renegociar la deuda con sus acreedores, ha consagrado su modelo de gestión a la reducción de costes para compensar la caída de la publicidad al tiempo que conseguía reducir su endeudamiento un 34 por ciento en dos años. Dominado el 'debe', la compañía se empleó a partir de 2011 en el fomento del negocio radiofónico de temática deportiva y ámbito local.

Portugal

Tras varios meses huyendo de los rumores de contagio, Portugal tuvo que afrontar su fado más doloroso el 6 de abril de 2011, cuando el dimisionario presidente aún en funciones, José Sócrates, se rindió ante la evidencia de que su país necesitaba el rescate financiero que hasta entonces había rechazado por activa y por pasiva. La crisis de deuda soberana que había intentado paliar durante todo el año anterior con hasta cuatro planes de estabilidad, se hacía imposible de asumir para el ejecutivo luso que, tras la llegada del líder conservador Pasos Coelho, tuvo que plegarse a las exigencias de la *troika* para percibir los préstamos solicitados.

El caso portugués conjuga dos tendencias diferenciadas. Por una parte, las empresas de medios de comunicación convencionales se suman, sobre todo a partir de 2008, al control de costes y a la reducción del endeudamiento para contener el desplome del sector publicitario. En esta órbita se mueven grupos como Cofina, Impresa o Media Capital. Esta última, además, centró sus estrategias de recuperación en el sector audiovisual a través de la adquisición de la productora española Plural Entertainment, del grupo Prisa, con resultados relativamente positivos. Sin embargo, en los últimos años el desgaste se ha dejado notar y las cotizaciones de Impresa y Media Capital han caído con fuerza, a razón de más de un 20 por ciento anual. En este sentido, no deja de ser representativo que la que excepcionalmente se ha aventurado a incluir el vocablo 'innovación' en sus informes para inversores, Cofina, sea la única empresa analizada en esta investigación que ha revalorizado sus acciones durante esta etapa.

La otra tendencia viene marcada por la empresa de comunicación Zon, dedicada a las telecomunicaciones y al entretenimiento a través de la televisión *on line* e IPTV. Coetánea de la crisis económica -nació en 2007 como resultado de un proceso de *spin-off* de Portugal

Fundación Telefónica
Telefónica

Telecom-, se ha consolidado en un contexto de depresión mediante la gestión de las ventajas del entorno geográfico y socioeconómico. Bajo el argumento de que en períodos de crisis se consume más televisión y con la certeza de que Portugal es uno de los países con mayor consumo de este soporte, la empresa lusa ha invertido en ofrecer productos innovadores centrados en el entretenimiento y las nuevas comunicaciones a través de servicios como Banda Ancha, televisión de pago o telefonía móvil. De todos modos, ni siquiera Zon ha podido escapar a la necesidad de combinar sus estrategias innovadoras y expansivas con políticas de contención de costes.

España

A lo ya relatado, poco añade el caso español, que emula al irlandés en cuanto a burbuja inmobiliaria y al portugués en el arte de la negación. A pesar de sus vanos intentos por construir atmósferas de tranquilidad, España es mirada con recelo desde las páginas salmón de todos los países de la Eurozona desde 2011. Desde paquetes de reformas multisectoriales hasta la modificación de la Carta Magna, nada ha conseguido aplacar los rumores sobre las amenazas de rescate y las subidas reales de la prima de riesgo.

También los negocios mediáticos de este país bregan por erigirse dignos del capital más valioso del parqué: la confianza. Ajustes de gasto, mercado publicitario y deuda son el epicentro de sus estrategias, pero en cada forma de gestionarlos radica un concepto empresarial diferente.

En el caso de Prisa, una estrategia expansiva en cuanto a soportes mediáticos, sectores de negocio y traspaso de fronteras gestada en época de bonanza dejó paso a una importante deuda a la que le resultó imposible hacer frente cuando sobrevino la crisis financiera. Entonces, el grupo tuvo que renegociar su deuda y permitió la entrada mayoritaria del fondo norteamericano Liberty Acquisitions, pasando a un segundo puesto la familia Polanco que, no obstante, mantiene todavía representación editorial y cierta influencia, pero notablemente disminuida frente al nuevo capital inversor.

Solventado el problema de liquidez, Prisa argumenta su fortaleza a medio y largo plazo en su escasa dependencia del mercado publicitario -poco más del 20 por ciento-, un modelo de financiación que, a juicio de muchos, está bastante agotado. Por otra parte, no ha dejado de impulsar su presencia en los sectores audiovisual y editorial -mediante la absorción de Sogecable y la gestión de Santillana-, que han respondido a la crisis de forma más satisfactoria que los medios impresos. Pero ni siquiera todo ello ha sido suficiente para evitar un profundo plan de reestructuración que ha supuesto, entre otras consecuencias, el despido de muchos trabajadores.

Por otra parte, la división audiovisual de Prisa -Digital Plus y Cuatro TV- dio entrada en su capital en 2009-2010 a Telefónica y Mediaset España (Telecinco), iniciando una de las dos grandes operaciones de concentración de la televisión en España. La segunda fue la absorción en 2011 de *La Sexta* por *Antena 3*. Esta empresa audiovisual, liderada por el grupo Planeta, fue de las primeras en abordar su reestructuración anticipándose a la crisis mediante la reducción del endeudamiento y la contención de costes.

Fundación Telefónica
Telefónica

En cuanto a la dependencia de la publicidad, el duopolio de *Antena 3* y *Telecinco* se benefició a partir de 2010 de la decisión del Gobierno de Rodríguez Zapatero de retirar la publicidad de RTVE, que supuso un trasvase de anunciantes a los canales privados. Por otra parte, han sabido aprovechar también la puesta en marcha de una saturada Televisión Digital Terrestre al posicionar sus nuevos canales en los primeros puestos de la segmentación de audiencias, revalorizando las franjas publicitarias mediante la difusión de anuncios de forma simultánea en todos ellos. De todos modos, a pesar del buen comportamiento de los canales digitales y del sector radiofónico (cadena *Onda Cero*), la caída de beneficios ha sido también intensa.

Telecinco se mantiene como el grupo que mejor ha capeado el temporal. Desde su salida al mercado de valores en 2004 ha sido la única compañía que ha permanecido como parte del Ibex-35 y, aunque también sus beneficios han registrado descensos notables, su liderazgo en cuanto a *target* y audiencia se sostuvo durante la crisis, aunque con *Antena 3* pisándole los talones. La estrategia de Mediaset España se ha basado en la promoción de contenidos propios -realizados por empresas participadas por el grupo- y formatos muy económicos, que han sabido llegar al público objetivo que más interesa a los anunciantes.

Vocento también quiso ampliar su tradicional presencia de la prensa a la TDT, pero su aventura no ha resultado sostenible. *La10*, su canal digital, no ha conseguido arrancar, fracaso que se suma al cierre de varias emisoras locales asociadas a su negocio radiofónico. Con todo, Vocento ha logrado mantener su posición en la prensa regional sobre las respectivas hegemonías locales, aunque acusando las pérdidas de su principal cabecera de Madrid.

Además de la atención al gasto, su estrategia se ha basado en la integración de redacciones y en el impulso de *ABC* como buque insignia en un mercado comunicativo que, según sus argumentos, ha pasado de ser un negocio de soportes a otro de marcas. Sin embargo, los reajustes no la han librado de las consecuencias de la crisis.

Italia

La onda expansiva acabó por llegar también a la península itálica, que en el segundo semestre de 2011 vio caer estrepitosamente sus índices bursátiles al tiempo que su prima de riesgo se elevaba cada vez más cerca de las magnitudes que desencadenaron los rescates en Grecia, Irlanda y Portugal. La crisis política a la que dio lugar ocasionó la dimisión de Silvio Berlusconi, a quien sustituyó el tecnócrata Mario Monti, que trató de enderezar desde entonces el rumbo de su economía para alejar a Italia de la tormenta del rescate.

A tenor de los resultados cosechados por los diez grupos de comunicación cotizados en el parqué italiano, podemos concluir que su capacidad de supervivencia ha sido proporcional a la de predecir las turbulencias que habrían de sobrevenir a partir de 2008. Solo Mediaset y Mondadori acertaron en 2007 a adivinar que los buenos resultados no se prolongarían por demasiado tiempo y que la crisis financiera desatada acabaría poniendo barreras al crédito y, por ende, a la inversión que requieren los procesos de innovación para ganar en competitividad.

Por eso Mediaset trataba ya en 2007 de consolidar una solución ‘anticíclica’, basada en la

Fundación Telefónica
Telefónica

explotación de nuevos modelos, en la televisión de pago y en un crecimiento no supeditado a grandes adeudos financieros. Por su parte, la editora Mondadori implementaba modelos más eficientes e impulsaba la diversificación de negocios y la innovación en el ámbito digital. Además, ambos grupos habían emprendido ambiciosos proyectos de expansión en otros países (Mediaset en China y España y Mondadori en Francia) con interesantes resultados. Y ninguna de las dos ha detenido sus apuestas en los últimos años. Mientras Mediaset sigue inmersa en la ampliación de su negocio en España, se ha afanado también, en el refuerzo de la programación generalista y la oferta multicanal, que decidió complementar, a partir de 2011, con un incremento en servicios *premium*. Mondadori, por su parte, se ha centrado en impulsar el formato *ebook*, nuevas plataformas *on line*, así como la apertura al comercio digital.

En el lado opuesto, el sector de la prensa escrita se llevó la peor parte. En general, ni diarios ni revistas han podido soportar con entereza los nubarrones de la recesión cuando aún no se habían dotado de las armas suficientes para luchar contra la crisis estructural. De esta manera, Caltagirone Editore, Class Editori o Poligrafici vieron cómo el desplome de anunciantes y consumidores truncaba sus expectativas de crecimiento para 2008 y cómo, al año siguiente, la situación se recrudecía.

Además, una ligera recuperación en el último trimestre de 2009 les hizo aventurar falsamente que la senda del crecimiento era inminente y un nuevo batacazo en los mercados cogió a las empresas inermes en 2010. De esta manera, la necesaria reinvención del sector del papel se quedó en tímidos lavados de cara, con ediciones a color y optimización de formatos que maquillaban reestructuraciones y ajustes de costes que, entre otras cosas, dejaron sin trabajo a numerosos profesionales. Los informes de 2011 continúan en la misma senda. Más allá de tímidas estrategias de escaso calado, como el desarrollo de aplicaciones para móvil, los recortes no se han movido del epicentro.

Con todo, Cairo Communication no ha cumplido con la tendencia de las empresas homólogas en el parqué y se ha mostrado como la compañía con mejor evolución de sus resultados bursátiles. Frente a la caída en picado de las demás compañías, Cairo no solo ha conseguido mantenerse, sino que en la primera parte de 2012 ha alcanzado niveles próximos a 2007.

Otros grupos sí han optado por acompañar la política de control de costes con medidas específicas para el crecimiento. Il Sole 24 Ore decidió apostar por la calidad y la credibilidad de la información como elemento diferenciador de sus productos, sacrificando en su favor iniciativas ‘de alto contenido promocional’. Por su parte, L’Espresso, grupo editor del diario *La Repubblica*, se apoyó en la autoridad de su marca para poner en marcha en 2010 un plan de desarrollo en nuevos medios que favoreciese una mayor distribución de sus propios contenidos a través de nuevas plataformas. En 2011, además de renovar sus cabeceras de prensa local e impulsar su negocio digital a través de aplicaciones para *tablet*, obtuvo liquidez de la venta de varios inmuebles y del aumento del precio en varios productos.

En la misma línea, RCS Mediagroup ha lanzado servicios para iPad, Galaxy Tab y la plataforma ORBYT para los diarios españoles *El Mundo* y *Marca*, cuyo ritmo de crecimiento sostenido a pesar de la crisis le ha granjeado cifras relativamente elevadas de suscriptores. En este sentido, aunque suele argumentarse en su contra que el trasvase al PDF dista de ser la

BY NC ND

solución de continuidad, el grupo ha sido uno de los más atentos al desafío digital, lo que lo ha llevado a liderar el sector en cuanto a planteamientos estratégicos de verdadera viabilidad económica. No obstante, el grupo ha tenido que inyectar fuertes inversiones de capital para reestructurar su división española Unedisa, editora de *El Mundo*, *Marca* y otras publicaciones. Además, en 2011 practicó recortes de personal y otros gastos, al tiempo que fusionaba 10 sociedades y acometía profundos cambios en la división digital.

Por último, la compañía Mediacontech, que en 2007 reformuló su identidad para convertirse en una *digital factory* dedicada a medios y contenidos, adquirió en 2008 Deltatre para expandir su negocio al sector audiovisual y digital, que ha combinado con un impulso del negocio a nivel internacional. En 2010 trató de incrementar la actividad en todos sus sectores al tiempo que reequilibraba sus cuentas y en 2011 se lanzó a la difusión de eventos deportivos internacionales y focalizó su espacio temático en moda, cultura, arte y entretenimiento.

De todos modos, lo acertado de las estrategias ha de ser analizado en función de sus resultados a largo plazo, ya que en lo que se refiere al período actual las diferencias son escasas. La gran mayoría de los grupos arrastra sus mínimos en la Bolsa, buena parte de ellos también han tenido que posponer proyectos de innovación en cuanto a contenidos y soportes, y todos sin excepción se han visto obligados a practicar recortes de gasto que dificultarán su crecimiento durante un período de tiempo incierto.

Conclusiones

La crisis financiera que azota con más crudeza a los países periféricos europeos desde 2008 ha socavado las estrategias de innovación y expansión que los grandes grupos mediáticos de dichos Estados habían delineado para afrontar los cambios estructurales que exige la sociedad de la información y la irrupción de Internet. En su lugar, el pago de una ingente deuda ocupa ahora la mayor parte de sus objetivos a corto y medio plazo, que además se han visto lastrados por una crisis de demanda que ha reducido los niveles de consumo y el sector publicitario a cuotas cada vez menores. La descapitalización bursátil es el síntoma de los principales grupos mediáticos europeos y la constatación de los riesgos de la financiarización. De hecho, ya se detectan movimientos estratégicos de accionistas de referencia para sacar a las empresas de la Bolsa con el fin de reenfocarlas más en la rentabilidad comercial del medio y largo plazo que en la inestabilidad del día a día.

Uno de los mayores retos radica en desarrollar estrategias para extraer beneficio del ámbito digital que, siendo el soporte con mayores expectativas de futuro, apenas consigue proporcionar ingresos significativos. Todavía no existe un camino claro para convertir la Red en un espacio de venta de información y entretenimiento, toda vez que los usuarios han aprehendido su uso gratuito en este soporte. No obstante, existen ciertos proyectos que pretenden dar respuesta a esta problemática, como las experiencias de pago (*paywall*). Con todo, su presencia todavía es ínfima en términos relativos.

Lo cierto es que, a la vista de los datos, resulta difícil hacer previsiones certeras sobre el futuro de los negocios de comunicación, si bien ciertas tendencias apuntan a que el imperativo de reducir costes y las escasas tentativas de rentabilizar la información podrían dar lugar a que,

Fundación Telefónica
Telefónica

progresivamente, el concepto comunicación acabe siendo solo sinónimo de entretenimiento *light* en detrimento de otros espacios fuertes de mediación necesarios para la calidad democrática de la sociedad actual.

Por eso la estabilidad de la estructura económico-financiera de la empresa mediática debe ser una preocupación focal de la sociedad actual, tanto en lo que se refiere a la de propiedad pública como a la de capital privado. Las necesidades de formación de capital que las nuevas tecnologías, el ritmo de crecimiento y los cambios sociales impusieron al sector mediático en el último medio siglo transformaron inevitablemente su estructura tradicional de propiedad familiar en participación financiera de bancos, fondos de inversión y cotización bursátil. Esta gran crisis sistémica ha puesto en evidencia que los cambios en los modelos de financiación y de negocio, que son inevitables, no son solo el remedio -ni tampoco la enfermedad- sino una parte más de la gestión, cuyo radar estratégico debe cuidar y equilibrar todos los riesgos. Por eso tampoco es una petulancia recordar que la gestión también tiene que ser sistémica.

Bibliografía

Almirón, N. (2009). Grupos privados propietarios de medios de comunicación en España: principales datos estructurales y financieros. *Comunicación y Sociedad*, XXII(1) [en línea]. Disponible en: *http://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/es/articulo.php?art_id=36#C03* [Consulta: 2012, 12 de enero].

Bustamante, E. (1999). *La televisión económica: financiación, estrategias y mercados*. Barcelona: Gedisa.

Campos-Freire, F. (Coord.) (2010). *El nuevo escenario mediático*. Zamora: Comunicación Social.

De Mateo, R. y Bergés, L. (2010). Reflexiones sobre el proceso de cambios en la estructura de la industria de la comunicación y en la gestión empresarial. En F. Campos-Freire (Coord.), *El nuevo escenario mediático*. Zamora: Comunicación Social.

– y Sabater, M. (2009). *Gestión de empresas de comunicación*. Zamora: Comunicación Social.

Díaz Nosty, B. (2011). *Libro negro del periodismo en España*. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid.

Picard, R. Unique Characteristics and Business Dynamics of Media Products. *Journal of Media Business Studies* [en línea]. Disponible en: *http://www.jombs.com/articles/2005224.pdf* [Consulta: 2012, 1 de mayo].

Reig, R. (2011). *Los dueños del periodismo*. Barcelona: Gedisa.

Sánchez-Tabernero, A. (2008). *Los contenidos de los medios de comunicación*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Fundación Telefónica
Telefónica

Zallo, R. (2010). Políticas de comunicación audiovisual en (y para después de) la crisis económica en España. En F. Campos-Freire (Coord.), *El nuevo escenario mediático*. Zamora: Comunicación Social.

Referencias web

Bloomberg Financial Information. Disponible en: *http://www.bloomberg.com*

Athens Stock Exchange. Disponible en: *http://www.ase.gr/content/en/Companies/ListedCo/Profiles/*

Attica Publications (Grecia). Informes de gestión 2007-2011. Disponible en: *http://www.atticamediagroup.gr*

Kathimerini (Grecia). Informes de gestión 2007-2011. Disponible en: *http://www.kathimerini.gr*

Eleftheri Tileorasi (Grecia). Informes de gestión 2007-2009. Disponible en: *http://www.alter.gr*

Lambrakiss Press (Grecia). Informes de gestión 2007-2010. Disponible en: *http://www.dol.gr*

Naftemporiki Publishing (Grecia). Informes de gestión 2007-2010. Disponible en: *http://www.naftemporiki.gr*

Technical Publications (Grecia). Informes de gestión 2007-2011. Disponible en: *http://www.technicalpress.gr*

Teogopoulos Editions (Grecia). Informes de gestión 2007-2010. Disponible en: *http://www.enet.gr*

Teletypos (Grecia). Informes de gestión 2007-2010. Disponible en: *http://www.megatv.com/*

Borsa Italiana. Disponible en: *http://www.borsaitaliana.it/homepage/homepage.htm*

Cairo Communication (Italia). Informes de gestión 2007-2010. Disponible en: *http://www.cairocommunication.it/*

Caltagirone Editore (Italia). Informes de gestión 2007-2010. Disponible en: *http://www.caltagironeeditore.com/*

Class Editori (Italia). Informes de gestión 2007-2010. Disponible en: *http://classeditori.com/*

Il Sole 24 Ore (Italia). Informes de gestión 2007-2010. Disponible en: *http://www.gruppo24ore.ilsole24ore.com/Content/Investors_HomePage.aspx?lang=EN*
L'Espresso (Italia). Informes de gestión 2007-2010. Disponible en:

Fundación Telefónica
Telefónica

http://www.gruppoespresso.it/en/investor-relations.html

Mediacontech (Italia). Informes de gestión 2007-2010. Disponible en: *http://www.mediacontech.it/*

Mediaset (Italia). Informes de gestión 2007-2010. Disponible en: *http://www.mediaset.it/investor/documenti/2011/bilanci_it.shtml*

Mondadori (Italia). Informes de gestión 2007-2010. Disponible en: *http://www.mondadori.it/Investor-relations*

Poligrafici (Italia). Informes de gestión 2007-2010. Disponible en: *http://archivio.monrifgroup.net/documenti/dati-finanziari/poligrafici-editoriale-s-p-a-dati-finanziari/*

RCS Mediagroup (Italia). Informes de gestión 2007-2010. Disponible en: *http://www.rcsmediagroup.it/wps/portal/mg/investorrelations?language=it*

Comisión Nacional del Mercado de Valores (España). Auditorías de cuentas 2007-2011 de Prisa, Telecinco, Vocento y Antena 3. Disponible en: *http://www.cnmv.es*

Antena 3 (España). Informes de gestión 2007-2010. Disponible en: *http://www.grupoantena3.com/GrupoAntena3/memoria-financiera/en*

Prisa (España). Informes de gestión 2007-2010. Disponible en: *http://www.prisa.com/*

Telecinco (España). Informes de gestión 2007-2011. Disponible en: *http://www.telecinco.es/inversores/es/informacion-financiera.html*

Bolsa de Lisboa (Euronext) . Disponible en: *http://www.bolsadelisboa.com.pt/*

Vocento (España). Informes de gestión 2007-2011. Disponible en: *http://www.vocento.com/*

Cofina (Portugal). Informes de gestión 2007-2011. Disponible en: *http://www.cofina.pt/*

Media Capital (Portugal). Informes de gestión 2007-2011. Disponible en: *http://www.mediacapital.pt/*

Impresa (Portugal). Informes de gestión 2007-2011. Disponible en: *http://www.impresa.pt/*

Zon (Portugal). Informes de gestión 2007-2011. Disponible en: *http://www.zon.pt/institucional/PT/Investidores/Paginas/default.aspx*

Irish Stock Exchange. Disponible en: *http://www.ise.ie/*
Independent News & Media (Irlanda). Informes de gestión 2007-2011. Disponible en:

Fundación Telefónica

Telefónica

http://www.inmplc.com/investor-relations/

UTV Media (Irlanda). Informes de gestión 2007-2010. Disponible en: *http://www.utvmedia.com/*

Notas

[1] Aparecen recogidas en la lista de Low Dispersion las empresas que poseen un capital flotante menor al 15 por ciento del total de sus acciones ordinarias o menor al 10 por ciento si se debe a determinados acontecimientos específicos anunciados por la compañía.

Fundación Telefónica
Telefónica