

VIII

Los grupos de comunicación: la hora de la convergencia

Juan Carlos de Miguel

La absorción-fusión de AOL y Time Warner, a principios del 2000, puede ser interpretada como la materialización del proceso de convergencia de estrategias empresariales que antes únicamente tenían lugar, de palabra, en los discursos de los empresarios, y sobre el papel, en artículos y comentarios sobre la convergencia de las industrias de telecomunicaciones, del audiovisual y de la informática.

En esta fase inicial de convergencia empresarial, no exenta de riesgos y que principalmente afecta a los mayores grupos de comunicación, podemos establecer cuatro consideraciones:

- a) Las investigaciones cuantitativas realizadas en la segunda mitad de los 90 muestran que las principales operaciones inter-empresas están basadas en movimientos de apropiación (adquisiciones mayoritarias, fusiones o absorciones). Además, los grupos siguen caracterizándose por una relativa especialización en términos de oficio y geografía.
- b) Existen algunas diferencias entre los grupos de comunicación europeos y estadounidenses, aunque podemos encontrar movimientos de acercamiento entre los más grandes, como es el caso de la fusión de Vivendi-Universal.
- c) Resulta necesaria una reflexión sobre los modelos de financiación *on-line*, relacionándolos con los modelos existentes en las industrias culturales *off-line*. Los grupos de comunicación planifican sus decisiones teniendo en cuenta de manera explícita o implícita estos modelos. La alternativa entre pago o financiación indirecta a través de la publicidad se complejiza y aparecen nuevas maneras complementarias, aún emergentes.
- d) El hecho de que Internet sea objetivo de las estrategias de los principales grupos de comunicación añade complejidad al análisis que establecíamos hasta ahora. Las direcciones vertical, horizontal, concéntrica y conglomeral requieren ser matizadas y ampliadas para dar cuenta de estos movimientos. Con carácter provisional, proponemos una nueva dirección: la de convergencia, que a su vez puede ser subdividida.

vidua en cuatro más, a tenor de los cuatro estratos en que puede ser clasificada Internet.

1. Consideraciones sobre los grupos europeos y norteamericanos

Existen varios problemas a la hora de analizar los movimientos estratégicos del sector de la comunicación. En primer lugar, la propia definición del sector no es fácil, ya que resulta extremadamente complicado el establecimiento de las fronteras que lo delimitan. Podemos establecer qué es el sector de las industrias culturales (prensa, radio, televisión, film, libro, disco y publicidad), pero inmediatamente surgen las dudas: ¿debemos o no incluir los portales de Internet?, ¿y la difusión de noticias económicas o técnicas en el mismo soporte?

Los grupos de comunicación. Un manual de actuación

Existen además distintas concepciones y definiciones diferentes del sector, lo cual junto al heterogéneo estatuto que tienen los conceptos de información, comunicación, industrias culturales, medios, multimedia, etc., implica que resulte difícil establecer comparaciones.¹ Por otro lado, el que estamos ante un sector inmerso en un gran número de transformaciones tecnológicas, reglamentarias y empresariales, complica y dificulta el seguimiento de los movimientos accionariales o de acuerdos entre las empresas.

Si consideramos los 13 primeros grupos de comunicación mundiales,² en el 2000 (cuadro 1), observamos que la mayoría son norteamericanos y únicamente dos europeos –Vivendi-Universal y Bertelsmann– y uno japonés –Sony–. Podemos decir que existe una tendencia a la consolidación de la presencia norteamericana entre los primeros puestos, a la vez que un crecimiento centralizado, significando que los cinco o seis primeros grupos se distancian de los siguientes.

R.W. McChesnay al clasificar a los grupos de comunicación norteamericanos, los divide en tres tramos (1999). Por nuestra parte, también podemos establecer tres tramos (ver cuadro 1): uno, con los tres primeros grupos que superan los 20.000 millones de dólares y otro con los siguientes cuatro, que superan los 10.000 millones de dólares; el tercero estaría constituido por el resto.

En un par de años, la diferencia entre el primer grupo y el décimo ha pasado de uno a tres, a ser, en el 2000, de uno a cinco. Además, los tramos eran menos jerárquicos, ya que en 1998, el primer tramo estaba constituido por los seis grupos que ingresan más de 10.000 millones de dólares, sin

que ninguno de ellos llegara a los 20.000 millones. El segundo tramo podría estar constituido por los grupos que ingresan entre 5.000 y 10.000 dólares –puestos del 6 al 14–, dejando para el tercer tramo, el resto de los grupos (ver cuadro 2).

Como si de un manual se tratase, a finales de los 90, cada uno de los principales grupos de comunicación posee una combinación de productoras de cine y televisión, programación por cable, editoriales de libros o periódicos, música, estaciones de televisión y a veces, parques temáticos.³ Vemos que en el primer tramo, los grupos se caracterizan por el peso del audiovisual, que es mayor del 60%; Bertelsmann constituye la excepción, porque aunque su actividad principal es el audiovisual, éste supone únicamente el 38,1% de su cifra de ventas.

Si consideramos el audiovisual en sentido amplio (televisión, radio, film, música y video), aunque en menor medida, también el resto de los grupos basa en él su actividad principal; quedan excluidos los grupos de prensa norteamericanos Gannett –15,2% en el audiovisual– y Times Mirror, así como el francés Matra-Hachette (grupo Lagardère).

Podemos establecer que durante los años 90 se ha incrementado la cifra de negocios realizada en el audiovisual, especialmente en los grupos que hasta hace poco han sido relacionados con lo escrito, como Bertelsmann y News Corp –grupo Murdoch–. En el caso del grupo Murdoch, a principios de los 80, la actividad audiovisual únicamente representaba el 7% de su cifra de negocio, mientras que en la actualidad, sobrepasa el 60%. Con mucha cautela, podríamos establecer que dentro de una década, la actividad en Internet experimentaría un crecimiento porcentual parecido al comprobado en el audiovisual.

Destaca también la pertenencia de las actividades de comunicación a conglomerados o grupos con otra actividad principal no mediática: el audiovisual en Sony supone menos del 20% de la cifra de ventas totales; Havas, Polygram y Seagram –que además de propietaria de la Universal era muy activa en el campo de las bebidas refrescantes y de licores– han pasado a ser parte del grupo Vivendi (telefonía, agua y obras públicas); las actividades de Hachette están incluidas dentro del grupo Lagardère (aeroespacial); General Electric es el mayor fabricante mundial, de material eléctrico, de manera que únicamente el 6% de su actividad corresponde al audiovisual; finalmente, el líder de material de telefonía ATT dedica cerca del 15% de su cifra de negocios a los medios (ATT Broadband y Liberty Media).

Si consideramos los grupos europeos, de los veinticinco primeros, diez tienen su oficio principal en el audiovisual). Destaca que entre los diez primeros, únicamente cuatro –Bertelsmann, CLT/Ufa, BSkyB y Mediaset– tengan sus oficinas de base en el audiovisual, lo que les diferencia claramente de los grupos norteamericanos. Mientras que en EE.UU, hay una identificación casi total entre los primeros grupos de comunicación y los primeros grupos del audiovisual, en Europa no se da tal coincidencia. Podemos decir que los grupos europeos están muy basados en lo escrito: Bertelsmann,

Holtzbrinck, Pearson y RCS Editori tienen una importante actividad en el libro; Axel, H Bauer, VNU, WAZ, EMAP, RCS Editori, Holtzbrinck, Burda, e International Newspapers, en prensa. Estas actividades son las que les permiten internacionalizarse hacia EE.UU, especialmente a través del libro (Bertelsmann) y de las revistas (Axel).

En cambio, de los seis primeros grupos americanos, únicamente Time Warner tenía un 25% de ingresos procedentes de revistas, siendo estos ingresos muy marginales en Disney y Newscorp (menos del 5%). Por el contrario, en Europa, cuatro de los cinco primeros tienen presencia importante en prensa (alrededor del 20%). En este sentido, podríamos decir que la estructura de actividad de los grupos de comunicación europeos nos recuerda a la clasificación de los grupos de comunicación norteamericanos a mediados de los 80, cuando entre los 10 primeros grupos, cinco tenían importante presencia en la prensa (Compaine /Gomery, 2000: 561).

Otra diferencia que podemos apreciar entre los rankings de los grupos de comunicación europeos y norteamericanos es que entre los europeos, aparecen las televisiones públicas *ARD* (Alemania) y *BBC* (Gran Bretaña). En efecto, aunque son grupos de comunicación, no suelen considerarse en los rankings. Hace una década ocupaban puestos relativamente más importantes que los que aquí se les asigna (11 y 16) y dentro de muy poco ninguna estará clasificada dentro de los 25 primeros puestos, ya que no tienen la velocidad de crecimiento de los grupos privados mediante la utilización del crecimiento externo –adquisiciones, fusiones–, ni la aceleración que puede dar la presencia en bolsa.

Tres décadas, tres etapas

Si estudiamos la evolución de los grupos de comunicación, podemos distinguir tres etapas, que prácticamente coinciden con los cambios de décadas.

a) En los años 80, los grupos de comunicación eran *monomedia* o poco diversificados, con un grado de transnacionalización pequeño. En los *rankings*, tanto a nivel mundial, como europeo, o dentro de una nación, los primeros puestos estaban ocupados por las televisiones nacionales –públicas en el caso de Europa, o privadas en el norteamericano– o por grupos procedentes de la prensa o de la edición.

Para los grupos de comunicación, esta primera etapa es básica y prefigura una buena parte de los oficios de los grupos de comunicación, tal y como hoy les conocemos. Por ejemplo, en la historia de News Corp (R. Murdoch), observamos que en los 80 compra Twentieth Century Fox por 575 millones de dólares, con lo que adquiría una marca global. Este movimiento estratégico es complementado con la adquisición de varias cadenas de televisión, que le permitieron crear un nuevo *network* de televisión en Estados Unidos –FBC (Fox Broadcasting Corpo-

ration) ; También adquiere una mayoría de la televisión por satélite Sky, que después, en 1990 se juntaba con BSB, dando origen a BskyB (Eshraghiam, 2001).

Durante esta década tienen lugar algunas operaciones importantes como la compra del *network* ABC por Capital Cities, que crea Capital Cities/ABC Inc. También General Electric Co. adquiere la NBC, y Sony Corp. adquiere Columbia Pictures Entertainment.

b) Es la fusión de Time y Warner el 10 de enero de 1990 la que inaugura la segunda etapa de desarrollo o diversificación *multimedia*. En este período se desarrollan las televisiones y las radios privadas en Europa y se especula sobre las sinergias que se crean al pasar de una industria cultural a otra, especialmente entre la prensa, radio y la televisión. En esta década, Westinghouse Electric Corp. compra CBS Inc. el único *network* que quedaba libre–, Walt Disney adquiere Capital Cities/ABC, Time Warner adquiere Turner Broadcasting System (propietaria de la CNN), Viacom adquiere la Paramount, por 9.900 millones de dólares, en 1993, para adquirir después la gran cadena de distribución Blockbuster y fusionarse con CBS en 1999. En Europa, se consolidan los grupos de comunicación, especialmente en torno a la actividad audiovisual –CLT-Ufa; Canal Plus-Nethold–. Para muchos grupos es esta una etapa de consolidación, como por ejemplo para News Corp, ya que este grupo adquiere en Estados Unidos otras televisiones para así aumentar su cobertura.

c) La tercera etapa, en la que ahora estamos comienza a principios de 2000 con la compra de Time Warner por AOL y por la adquisición de Seagram-Universal por Vivendi. En este período, también se habla de *multimedia*, pero en este caso se refiere al desarrollo de la interactividad y a la coexistencia de diversos contenidos en diversos soportes, es decir sonido, texto, imagen y movimiento en CD, DVD, en Internet, etc. Por eso, para diferenciarla de la anterior, podemos hablar de etapa *reticular o interactiva*, iniciada con grandes dosis de pragmatismo, ya que algunos grupos, habían apostado fuerte por actividades relacionadas con Internet a finales de los 90, encontrándose con grandes pérdidas y revisiones a la baja de la capitalización bursátil de sus nuevas actividades y de las expectativas.

Los grandes grupos –Vivendi y AOL-Time Warner, constituyen buenos ejemplos– han primado, en los últimos años, una estrategia de convergencia que, como se ha señalado (Rabeau, 2002), se coloca a contracorriente de las tendencias observadas en otros sectores de la economía; en la práctica, han privilegiado una estrategia de integración –horizontal, vertical, concéntrica o de convergencia–, mediante absorciones, fusiones y adquisiciones, que contradice la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, para tejer redes formales e informales, y así aprovechar mejor la descentralización que el establecimiento de las redes permite.

Entre estas tres etapas hay muchas diferencias. Una de ellas, fundamental, es el tamaño y el número de fusiones entre los grupos de comunicación. Así, en 1983 la fusión más importante de la historia de los medios había sido de 340 millones y en el 2000, la fusión AOL-Time Warner supuso 350.000 millones de dólares, es decir 1.000 veces más. Dos años antes, en 1998, la adquisición de Viacom-CBS constituyó la operación más importante de la historia –37.300 millones de dólares, lo que nos habla de la magnitud de la operación AOL-TW, que fue 10 veces mayor (Bagdikian, 2000). Otro dato que avala el aumento del valor de las fusiones y su número es que mientras que en 1991, el valor de las fusiones era de 9.500 millones de dólares, en 1999 y en el 2000, la cifra se situaba en 600.000 millones de dólares. En cuanto a su número, éste ha venido constantemente creciendo, desde las 263 en 1995 a 435 en 1999 (Euromedia, 2000).

En consecuencia, si observamos los primeros 50 grupos mundiales, vemos que a lo largo de estas etapas, han crecido de manera importante. En efecto, desde 1986 a 1997, los grupos han multiplicado por tres su tamaño y curiosamente no ha cambiado mucho su *demografía*. Con pocas excepciones, los grupos inventariados en 1986 entre los 50 primeros mundiales continúan estando en 1997, si bien han variado los puestos. Las absorciones o fusiones han potenciado el crecimiento, a veces de manera exponencial, como en el caso de Disney, que en 1986 estaba en el puesto 34 y en 1997 en segundo lugar, significando que durante estos años ha incrementado por 30 sus ventas (Compaine/Gomery, 2000). También en Europa, la mayoría de los grupos de comunicación a finales de los 80 está presentes a finales de los 90 (Miguel, 1992).

Las principales operaciones son mayoritarias, intrasectoriales y regionales

Analizar los movimientos empresariales dentro del sector de la comunicación presenta varias dificultades: A las ya aludidas diferentes definiciones del sector de la comunicación, debemos añadir la heterogeneidad de fuentes utilizadas a la hora de inventariar los movimientos entre empresas y la heterogeneidad de definiciones sobre las alianzas y los acuerdos.

Para obtener información sobre las operaciones más recientes, hemos recurrido al estudio de las 358 operaciones repertoriadas por Screen Digest durante enero del 2000 a mayo del 2001 (ver cuadro 4). Observamos que la mayoría corresponden al interior de las industrias culturales, y que 258 operaciones, es decir el 75%, corresponden a operaciones dentro de un sector, y fundamentalmente dentro del sector de los contenidos (41,4% del total). De lejos le siguen las operaciones dentro del sector de materiales (14,5%). Si juntásemos todas las redes, obtendríamos que en el interior de las redes se da el 18,5% del total,

También, si consideramos el origen o el destino de las operaciones intrasectoriales, es el sector de los contenidos quien concentra más operacio-

nes, con alrededor del 50% en ambos casos. Identica tendencia observamos cuando nos referimos a las operaciones intersectoriales. Y, por otro lado, la diferencia entre el número de operaciones intra (258) e intersectoriales (87) nos hace pensar que la convergencia es todavía, hoy por hoy, limitada. En las operaciones intersectoriales consideradas, de las 87 operaciones, las redes son mayoritarias tanto en origen (31) como en destino (37). Las 31 operaciones intrasectoriales con origen en las redes, tienen como destino mayoritario los contenidos (18), seguidos por la industria de materiales (10), correspondiendo a los conglomerados las tres restantes. Las 37 de destino tienen su origen principalmente en la industria de contenidos (25).

En los análisis de las operaciones, resulta muy difícil establecer cuando existe alianza o acuerdo, ya que durante la segunda mitad de los años 90 se ha abusado de este término para calificar o adjetivar cualquier operación de crecimiento externo (adquisiciones, fusiones, absorciones, filiales comunes). Además, las alianzas siempre eran *estratégicas* (Miguel, 1998). En realidad es muy difícil saber si existe alianza, salvo en el caso de las filiales comunes y, en todo caso, donde más se dan es en el ámbito de la investigación, del I+D, de los estándares, etc.

Ese estudio de las operaciones reseñadas por Screen Digest desde enero de 1998 a mayo del 2001, nos permiten señalar que, durante los años 1998-1999, se trata en un 51% de adquisiciones totales y en un 63% de las veces, se adquiere más del 50% de participaciones. Pero durante el siguiente período (enero, 2000-mayo 2001) las compras totales o mayoritarias ascienden a un 54%. En cuanto a las alianzas, aunque parezcan numerales en número que las compras, entre 1995 y 1999 su porcentaje sobre el total de operaciones ha descendido desde el 82,6% en 1995 al 60% en 1999 (Mouliné, 2000), con tendencia a la baja en el 2000. También se observa que 94 operaciones de las 358 recensadas en el período 2000-2001, casi un 25% de las operaciones, implicaban a Internet, bien como actividad de origen o de destino (ver cuadro 4).

En cuanto a la internacionalización, las cifras nos muestran que es aún reducida (ver cuadro 4), ya que durante el período 1998/1999, en más del 82% de las ocasiones las adquisiciones tienen lugar dentro de una misma zona geográfica. Además, las adquisiciones en el interior de Europa, se dan en un 75% en el interior de un mismo país. Las operaciones en las que intervienen al menos dos zonas geográficas no llegan al 20% de los casos y, del total de estas operaciones interregionales, en un 74% de los casos interviene EE.UU. (52% como adquirente y 22% como destino). Los datos correspondientes al siguiente período considerado –enero 2000-mayo 2001–, confirman la intraregionalidad de las operaciones, ya que únicamente el 19,5% de éstas son interregionales. Observamos también un descenso del porcentaje de las operaciones en Estados Unidos, compensada por el incremento de las operaciones en el interior de Europa aunque, hasta ahora, casi todas las operaciones de envergadura, han tenido lugar dentro de Estados Unidos (cuadro 7). Por ello podemos aceptar la hipótesis de que durante un cierto período de tiempo, los porcentajes de

la cifra de negocios de los grupos en el exterior, van a continuar siendo parecidas a las actuales.

2. Viejos medios, nuevos medios: hacia Internet

El rápido crecimiento de Internet ha venido acompañado del nacimiento de empresas como Yahoo, Excite, Lycos, Amazon.com, que rápidamente han alcanzado el liderazgo, a la vez que un gran valor en bolsa.

Mientras que en los 80, los grupos de comunicación europeos veían el audiovisual como paso necesario y los nuevos medios –como en el caso del videotex en Francia– como una amenaza; hoy, sin embargo, lo nuevo, como por ejemplo Internet, es visto fundamentalmente como una gran oportunidad. Sin embargo, no existe una estrategia única. Mientras NBC y Disney promovían sus respectivos portales (Snap y Go Network), Viacom intentaba hacerse en Internet el lugar que consiguió en el cable con Nickelodeon (programación infantil) y MTV (música) y Bertelsmann adquirió una participación en la librería virtual barnesandnoble.com, a la vez que comparte con Seagram GetMusic.com.

A la vista de estos ejemplos podemos pensar en la existencia de **tres movimientos estratégicos**, que no son divergentes sino complementarios:

- a) Por un lado, disponer de un portal prestigioso implica participar de la publicidad que de manera creciente va a la red, aunque hoy por hoy suponga alrededor del 1% de la inversión total en publicidad.⁵ Los grupos de comunicación, especialmente los que poseen televisiones estarían bien posicionados para captar los recursos publicitarios que fluyen hacia Internet, ya que poseen un saber hacer en captación y gestión de publicidad, haciendo posible que los anunciantes se publiquen a la vez en el medio tradicional y en el portal de Internet.
- b) La segunda estrategia está basada en el comercio electrónico, visto por los grupos de comunicación como una fuente importante de ingresos debido a que una buena parte de lo que se vende en la red son productos mediáticos: libros, música, vídeos. Con ello los grupos que disponen de alguno de estos productos pueden abrir un nuevo mostrador, bien por separado, o bien conjuntamente como en el caso de GetMusic (Bertelsmann y Seagram), aunque sea necesario señalar la importancia que ha alcanzado Amazon.com, primer vendedor de libros en la red, que deja perplejos a otros vendedores (bol.com y barnesandnoble.com), ya que en teoría es a los grupos de comunicación a quienes se atribuye el que puedan colocar sus productos en Internet a precios más reducidos, al ser ya propietarios del contenido.
- c) La tercera estrategia se basa en que los sitios *web* pueden ser promocionados mediante los medios tradicionales. En este sentido, los nue-

vos medios necesitan, por ahora, a los viejos medios para promocionarse, especialmente con ocasión del lanzamiento de nuevos portales. En general, los grupos de comunicación norteamericanos intentan reglamentar o focalizar los sitios que poseen. Así, NBC posee un portal –Village– destinado a mujeres y Disney, ofrece deportes –ESPN.com–, noticias –ABC.com–, así como noticias financieras, el buscador Infoseek, etc. Esto nos lleva a pensar que para competir en el mercado de la publicidad en Internet, es necesario tener un *network* de televisión (Mc Chesnay, 1999).

3. Las fusiones son abiertas y multidimensionales

Las fusiones actuales, como AOL-Time Warner o Vivendi-Universal, pueden ser caracterizadas como fusiones *abiertas y multidimensionales*.

- a.1) *Abiertas*, porque inician (abren) una serie de movimientos en cadena. En todo caso, la fusión AOL-TW constituye un nuevo dato que estructura la industria audiovisual no sólo norteamericana sino mundial, y acelera los movimientos y los contactos preexistentes entre el resto de los grupos de comunicación. Así, podemos considerar que en Europa, la fusión Vivendi-Universal y la de Pearson con CLT Ufa, ambas en 2000, han sido consecuencia de la fusión AOL-Time Warner. Estos movimientos coinciden el tiempo con la reorganización de las propiedades de televisión de Rupert Murdoch, que las incluye en la sociedad Sky Global Network.
- a.2) Decimos *abiertas*, porque resulta muy difícil establecer dónde acaba el perímetro de influencia de un determinado grupo, como consecuencia de la reticulación entre las participaciones. Son *abiertas* también porque las operaciones de adquisición, las fusiones y las alianzas no son exclusivas, ya que a veces se compite con un aliado, generalmente en otro mercado. Así, en 1996, la CLT estaba presente en una alianza con Canal Plus, Bertelsmann, BSKyB y Havas para el lanzamiento de una plataforma numérica en Alemania, mientras que en Francia CLT competía con Canal Plus con TPS.
- a.3) Finalmente, son *abiertas* porque las relaciones privilegiadas que un grupo tenga con otro, no impiden que haya un acercamiento mayor a un tercero. El mejor ejemplo lo constituye de nuevo la CLT: A pesar de que Canal Plus mantenía relaciones estrechas con Bertelsmann, al ser copartícipes en algunas televisiones alemanas, y además de tener una filial común –SECA– destinada al desarrollo de la tecnología de control de acceso, Bertelsmann acabó fusionándose con la CLT.
- b.1) Si intentamos caracterizar las fusiones de AOL-Time Warner y Vivendi-Universal debemos tacharlas como *multidimensionales*, por

que resulta imposible analizarlas bajo un único tipo. En primer lugar, son operaciones de reestructuración sectorial, porque estas fusiones o absorciones crean nuevos liderazgos y/o consolidan los ya existentes. Marcan la senda a seguir y a imitar, en este caso el de la integración de actividades relacionadas con la convergencia. Son también operaciones *tecnológicas*, en las que se busca la complementariedad (acceso a Internet y contenidos, en el caso de AOL-TW). por último, podríamos decir que se trata de operaciones de *re-engineering*, porque estos nuevos grupos intentan crear nuevos mercados o crear nuevos oficios. Estas operaciones de *re-engineering* surgen siempre que se juntan oficios, tradiciones o culturas de empresa muy diferentes y una pista de su existencia es la reorganización organizativa que sigue a la fusión-absorción (Claverie, 1996).

- b.2) Son también multidimensionales, porque cualquier operación, especialmente las mayores, deben ser estudiadas con la ayuda de múltiples ejes (defensiva/ofensiva; especialización / diversificación; localización/transnacionalización; dirección del crecimiento,...). Por otro lado, una operación de envergadura tiene una gran variedad de objetivos, difíciles de explicitar, salvo a posteriori. Así, Pilati y Richeri (1997), analizan bajo esta perspectiva varias operaciones que tuvieron lugar a mediados de los 90. Esta dimensionalidad es, en parte, consecuencia de los múltiples nexos que caracterizan a los grupos de comunicación –económicos, financieros, políticos–.

4. Consideraciones sobre la convergencia

Hoy por hoy, la convergencia continúa su proceso, pero no sabemos en qué momento de esa convergencia estamos. D. Wood, considera que la *broadband revolution* va a significar el incremento de oportunidades de colaboración entre empresas de contenidos y tecnológicas, y que esta colaboración funciona cuando los parámetros de la colaboración son concretos y están especificados. Sin embargo, señala que la colaboración entre las empresas de telecomunicaciones y las empresas de contenidos muestra la divergencia existente entre ellas. Mientras que en las empresas de telecomunicaciones las inversiones tienen lugar en el largo plazo, en mercados que pueden tardar incluso décadas en madurar, en las empresas de contenidos, los movimientos son mucho más rápidos (Woodhull/ Snyder, 1996).

Matización sobre la convergencia. Telefonía y comunicación: divergencia de culturas

Estas dos culturas distintas, y en cierto modo irreconciliables (Bartlett, 2001) explican en parte que aún no sean muchas las empresas que realicen ambas actividades. La compañía telefónica finlandesa Sonera, la francesa Vivendi-Universal, BCE Bell Canada y la española Telefónica constituyen algunas de las pocas excepciones.

Si pensamos en los grupos de comunicación, su modelo de financiación difiere del de los operadores de telefonía. En AOL-Time Warner el 25% de sus ingresos procede de la publicidad, mientras que un 75% procede de suscripciones. En el caso de Bertelsmann, los ingresos por publicidad en el 2000, son del 22% (Teather, 2001). En telefonía, la totalidad de los ingresos, procede de ingresos de abonados, particulares o empresas. Pero también podemos afirmar que existen dos modelos dentro de la televisión digital, dependiendo del soporte.

Alargamiento de la cadena de valor. Los operadores de acceso y los portales

Los cambios tecnológicos y la desregulación implican cambios fundamentales en las industrias culturales. En concreto, asistimos al alargamiento de la cadena de valor.

Un caso particular de operadores de acceso son los PAI (Proveedores de Acceso a Internet), que adquieren una importancia cada vez más crucial, porque «los abonados a PAI proporcionan el tráfico a los portales integrados que reducen las cargas importantes de marketing de adquisición de visitantes» (Behr, 2001.) Los movimientos de Vivendi-Universal y Terra Lycos (Lycos, Tripod, Mail City, Angelfire, Hotwired), parecen confirmar esta importancia, como las adquisiciones en 2001 por Tiscali de tres PAI en Europa –Tiny Online (UK), Inicia (Spain), Yucom (Bélgica)– con unos 385.000 usuarios activos y un millón de usuarios registrados.

Pero muchos PAI tienen un portal, con lo que se incrementa su valor, ya que les permite multiplicar las fuentes de ingresos, mediante la captación de publicidad y otras actividades, como el comercio electrónico. Así, los portales buscan incrementar el número de usuarios, a la vez que fidelizar y aumentar la *viscosidad*, es decir aumentar el tiempo que un usuario pasa en el portal (Behr, 2001). Y para ello están pasando de ser portales de salida a ser portales de llegada, consiguiendo no sólo ser los sitios más visitados sino también aquellos en donde los usuarios pasan más tiempo (con una viscosidad de 4,5, es decir que los usuarios pasan una media de 4,5 horas/mes en los portales, unas tres veces más que en los sitios de entretenimiento; Pastore, M.).

Sin embargo, el alargamiento de la cadena de valor dificulta el control de la hilera a través de la integración vertical ya que además de aumentar

el número de actividades a controlar, se multiplica el número de actores en cada uno de los estadios de la cadena de valor, y algunos de ellos pueden venir de otros sectores diferentes, como por ejemplo Microsoft, que con su Web-TV se situaría en el final de la hilera.

Los grupos de comunicación se mueven dentro de varios ejes, pero los dos más fundamentales son la distribución y los contenidos. Ningún grupo de comunicación puede pretender estar en los dos con un poder de mercado importante, por lo que deben optar por situarse en una situación más o menos intermedia. Desde mediados de los 90, los grupos de comunicación priorizaron el desarrollo hacia Internet en la creencia de que en un futuro inmediato constituiría un mecanismo de distribución fundamental, sin embargo, posteriormente y ante las continuas pérdidas, muchas empresas han tenido que redimensionar los recursos destinados a Internet, con numerosos despidos.

Además de los vectores estratégicos de producción o distribución, los grupos piensan y deciden sus estrategias en función de los modelos de remuneración, como puede ser interpretada también la fusión-absorción de AOL-Time Warner, además de la articulación entre los ejes de producción de contenidos y de distribución, sin embargo resulta imposible establecer modelos universales, ya que en cada empresa, en cada país y en cada actividad, estos pueden variar. Pero, continúa siendo importante ver que siguen coexistiendo dos clases de modelos genéricos: los financiados básicamente mediante la publicidad (TV generalista, portales en sus inicios), o mediante suscripción o pago (proveedores de acceso o de servicios). Incluso en las nuevas actividades –proveedor de acceso a Internet, televisión digital por satélite, portales– se da esta polarización (ver cuadro 5).

En todo caso, y contrariamente de lo que pueda parecer, la estructura de ingresos de los medios *off-line* y *on-line* son relativamente similares, por ahora. Con datos referidos a Estados Unidos (ver cuadro 6a) observamos que en ambos son semejantes, con un sesgo hacia la mayor financiación por publicidad en los medios *on-line*. Ahora bien, si comparamos los distintos medios *off-line* con los medios *on-line*, observamos que las estructuras de ingresos que más se parecen a la que le corresponde a los medios *on-line* es la de revistas. En realidad, en lo tocante a los modelos de financiación *on-line*, aún estamos en una etapa previa, de tanteo, muy lejos de la consolidación, que se dará cuando aparezcan nuevas formas de financiación, que seguramente serán muy complejas, como las que hoy comienzan a presentar los portales, y esta complejización de modelos *on-line* afectará a los modelos *off-line*.

Resulta un lugar común predecir el fin de la gratuidad y decir que el modelo que se va a imponer *on-line* es el de AOL-Time Warner pero esta afirmación es muy tajante. Aunque recientes desarrollos, nos permiten pensar en una progresiva mercantilización de Internet, esto no significa que la gratuidad vaya a desaparecer totalmente y en cambio se puede vaticinar que, especialmente en la red, vamos a asistir al nacimiento de nuevas formas de financiación y a nuevas combinaciones de fuentes de ingresos (Miguel, 1990).

Senda de convergencia, sinergias y marketing

La fusión AOL-Time Warner constituye un buen ejemplo de convergencia, que va a permitir al nuevo grupo el lanzamiento y comercialización de servicios próximos a la industria de las telecomunicaciones, como telefonía sobre cable de fibra óptica, comercialización de acceso a Internet a gran velocidad –aprovechando el 40 por ciento que TW tiene en Road Runner–, difusión de películas a través de AOL TV, etc. Es muy significativa, e inaugura un nuevo paradigma en los movimientos estratégicos, no sólo por el volumen de la transacción (162.293 millardos de euros) sino porque inaugura una nueva *evolution path*, o *senda de convergencia*. Porque hasta ahora, había habido una gran cantidad de teoría sobre esta convergencia que no se había manifestado en movimientos accionariales intersectoriales de importancia, con una mayoría de operaciones intrasectoriales, tanto en EE.UU (Viacom-CBS, Walt Disney-ABC) como en Europa (CLT-Ufa, Canal Plus-Nethold).

Un componente de esta *senda de convergencia* es la asociación de la convergencia con la existencia de sinergias, concepto utilizado por los ejecutivos de los grandes grupos para justificar cualquier operación de absorción o de adquisición de activos de otras empresas.⁷ Otro tipo de argumento utilizado en Europa para justificar la convergencia –y en consecuencia el crecimiento– es el de hacer frente a los grupos norteamericanos de comunicación,⁸ y en este caso, la fusión de AOL-TW sirve para reactualizar dicho argumento. En el fondo, tras la fusión AOL-Time Warner, los movimientos en Europa –Vivendi-Universal– buscan entrar en USA y la talle es una premisa.⁹

Una de las sinergias es la que corresponde a la colocación de los productos en el mercado (la distribución). Sin embargo, debemos decir que en esta fase del proceso productivo las sinergias no son fáciles de conseguir: «las organizaciones de ventas no están diseñadas para vender múltiples productos o servicios» (Wheel, 2001). Hasta ahora, la explicación de la potencia de los grupos de comunicación norteamericanos ha estado basada en la integración vertical que les caracteriza. Especialmente en el audiovisual, la integración vertical les ha permitido distribuir los símbolos presentes en las películas y programas de televisión no sólo a través de las denominadas ventanas –salas, video, ppv, televisión de pago, etc.–, sino incluso en otros soportes como los libros, revistas, merchandising, parques temáticos, etc. Esta búsqueda de sinergias entre diferentes industrias culturales se realiza a través de la *marca* o *branding*, que permite que los símbolos discurren por las diferentes industrias y puede ser fundamental en Internet pero además constituye un indicador del progresivo peso del marketing (Feffer, 1998).

A su vez, el peso del marketing puede ser considerado como una consecuencia de la *financiarización* de los grupos de comunicación (progresivo peso de los indicadores de rentabilidad y capitalización bursátil), como muestra la estructura accionarial de las empresas. Así, si observamos a

AOL, vemos que el 40,46 por ciento de las acciones está en manos de 12 entidades tales como bancos, compañías aseguradoras, fondos de pensiones, etc. (Compaine/Gomery, 2000). Estos accionistas cualificados presionan directa o indirectamente para obtener las mayores y más seguras rentabilidades.

Los grupos de comunicación aumentan continuamente los costes destinados al marketing. Así, Walt Disney ha multiplicado por cuatro, en dólares constantes, los gastos en publicidad en diez años (1987-1997), hasta alcanzar la cifra de 1.250 millones en 1997, situándose en séptima posición entre los 100 primeros anunciantes norteamericanos. Otro indicador de la importancia del marketing es la utilización del SMR –Sales and Marketing Ratio–, porcentaje de cifra de negocios destinado a la captación y posterior fidelización de los clientes. Esto es común verlo en relación a los portales y sitios *web*: En 1990 era normal ver a los portales con SMR de más del 50%, es decir que gastaban más del 50% de su cifra de negocios en adquirir clientes, lo cual dificulta la rentabilización de los sitios *web* (Behr, 2001).

Así, la economía de la convergencia podría ser descrita mediante un triángulo cuyos vértices estarían constituidos por los contenidos, el lugar por donde discurren estos contenidos y los abonados (Spitz, 2000). Podemos considerar que una empresa podría buscar ventajas comparativas en uno de los tres vértices. No es casualidad que cuando se explica la fusión de Time Warner-AOL, se tienda a hablar de los abonados, al igual que en el caso de Vivendi,¹⁰ ya que constituyen para un grupo una oportunidad de sinergia –sinergia de base de clientes–, al disponer de información sobre el mercado de sus abonados y puede ofertarles distintos productos de su propiedad. Esta búsqueda de convergencia o de sinergia centrada en los abonados, complementa las sinergias resultantes de las ofertas de espacios publicitarios de las distintas empresas constitutivas de un grupo y del desarrollo de un mismo contenido en diferentes soportes (McAllister, 2000).

Nuevos medios. importante concentración

A finales de 2001 eran muy escasos los sitios europeos que figuraban entre las 50 propiedades más visitadas a nivel mundial, destacando Terra Lycos, en el cuarto puesto y Vivendi en el once y Bertelsmann en el 36.¹¹ Vemos, por tanto, que las empresas europeas cuentan con un cierto retraso, ya que es sobre todo a partir de mediados de los 90 cuando empezaron a desarrollar estrategias relacionadas con Internet.

En Europa, en el ámbito de las noticias *on-line*, los sitios más visitados son norteamericanos como Yahoo; después, observando los distintos países, encontraríamos a los distintos grupos europeos tradicionales (BBC, ITV, Channel 4 en Gran Bretaña; MG, TF1; NRJ en Francia, etc.). Esto significa que aunque los grupos de medios tradicionales poseen los contenidos, eso no implica que las personas en busca de dichos contenidos vayan a sitios de medios tradicionales en Internet. La excepción la constituye AOL-

Time Warner, que ocupa el primer lugar en USA del tiempo utilizado en Internet.

El crecimiento de las empresas de comunicación europeas hacia Internet se realiza en medio de grandes dificultades, ya que además de competir entre ellas, compiten, a veces, con los operadores de telecomunicaciones europeos y con las empresas norteamericanas, de medios tradicionales o exteriores a los medios. Para las empresas europeas, esta tardanza significa la imposibilidad, al menos a medio plazo, de competir con las empresas norteamericanas, que empezaron antes y que cuentan desde el principio con un mercado muy amplio y homogéneo como el norteamericano, lo que le diferencia del mercado en Europa que es la adición de distintos mercados segmentados nacionales. Este retraso de las empresas europeas va a significar que en Europa no habrá equivalente de AOL o Yahoo (Jupiter Vision Report, 2000). En otras palabras, el mercado *on-line* en Europa está relativamente cerrado, al menos a sitios como los que ahora conocemos –portales y buscadores generalistas– y la única manera de poseer sitios de gran tráfico en Internet se podrá realizar mediante crecimiento externo, es decir absorciones, fusiones y tomas de participación de los sitios ya existentes.

Los nuevos medios *on-line* tienen una característica fundamental: los costes de entrada se consideran un décimo de los correspondientes a sus equivalentes *off-line*. Ahora bien, aunque los costes de entrada son reducidos, la rentabilidad en los medios *on-line* –cuando existe– es del mismo orden temporal que en los medios *off-line*, de 4 a 6 años para los portales y de 6 a 10 años para los sitios de contenidos *on-line* (Bughin y otros, 2001).

Aunque los datos proceden de USA, puede resultar interesante comparar la relación existente entre el número de competidores en una determinada industria y relacionarlos con el montante de los ingresos (ver Cuadro 8). En primer lugar, observamos el reducido número de competidores en las *networks* norteamericanas (7), mayor en las revistas (750) y aún mayor en Internet (más de 9.000). Si ahora comparamos los ingresos por publicidad de cada medio en relación al número de competidores (ratio 1), destaca el valor correspondiente a las redes de televisión por ondas – 2.286 –, lo que significa que a cada una de las siete televisiones norteamericanas le corresponde como promedio 2.286 millones de dólares de ingresos por publicidad, cifra que se reduce tremendamente para las revistas, ya que a cada una de las 750 empresas editoras de revistas le corresponden 16 millones de dólares de ingresos por publicidad. En el caso de Internet, cada una de las más de 9.000 empresas únicamente recibe menos de 500.000 dólares en publicidad.

Estos datos corresponderían al caso de una distribución uniforme, es decir que todas y cada una de las empresas tuviera el mismo montante de ingresos. Ahora bien, si dividimos los ingresos de publicidad de cada actividad considerada por el número de empresas que controla el 80% obtenemos los datos correspondientes al ratio 2, que nos muestra los ingresos de publicidad de cada una de las empresas más grandes. Como en la televisión

son 4 las empresas que controlan el 80% de la publicidad, si dividimos el total de ingresos entre 4, le corresponde a cada una de ellas 4.000 millones de dólares. En el caso de Internet, las 10 empresas ingresan el 80% del total de publicidad en Internet, lo que nos habla de un importante grado de concentración. Otras cifras nos indican que algo más del 50% fue a los tres mayores portales (AOL, Microsoft Network (MSN) y Yahoo (Bughin, 2001)).

En Internet, a cada una de las 10 empresas que controlan el 80%, les corresponde, según el ratio 2, unos 600 millones de dólares. Esta cifra es reducida, porque el total de publicidad en Internet es de 6 billardos de dólares en el 2000. Por otro lado, debemos decir que los altos valores de los ratios 1 y 2 para la televisión generalista en Estados Unidos, explican el interés que han mostrado los grupos de comunicación norteamericanos por adquirir (Walt Disney/ABC) o formar un nuevo *network* (News Corp, Paramount, Time Warner).

También existe una elevada concentración de los minutos gastados *on-line*. En USA, mientras que en marzo de 1999, 11 compañías controlaban el 50% de los minutos *on-line*, en marzo del 2001, el número de compañías se reduce a 4. Y eso que durante el período considerado, el número de minutos que los usuarios pasan conectados, se duplicó pasando de 50.000 millones a 107.000 millones. En marzo del 2001, AOL-TW le correspondía el 32% de los minutos, seguida por los sitios de Microsoft (7,5%), Yahoo (7,2%) y Napster Digital (3,6%) (Jupiter Media Metrix, 2001).

5. Problemas de análisis de los movimientos estratégicos

Las direcciones de crecimiento pueden ser analizadas según distintos ejes. Según el método empleado podemos hablar de crecimiento interno o externo, según que se hayan creado empresas *ex novo* o se hayan adquirido empresas preexistentes. Según su actitud, podemos tipificar las acciones inter-empresas en ofensivas o defensivas. También podemos clasificar las operaciones de crecimiento según sus consecuencias, mediante dos ejes, uno de diversificación-especialización, según que la empresa adquiriera nuevos oficios o consolide los ya preexistentes y otro de globalización-regionalización, según que la operación suponga un incremento de su presencia internacional o no.

En medio de todos los cambios, debemos preguntarnos sobre la validez de las herramientas que hoy tenemos para analizar los movimientos de las empresas. Hasta ahora habíamos caracterizado cuatro direcciones de crecimiento: horizontal, vertical, concéntrica y conglomeral (Miguel, 1998).

La horizontalidad, la verticalidad, la oblicuidad –referida a los movimientos conglomerales, es decir cuando las actividades no tienen relación

alguna (por ejemplo si una televisión generalista adquiere una cadena de restaurantes) y los movimientos concéntricos (como por ejemplo de la radio a la televisión o de la edición musical a la televisión) resultan difíciles de definir, debido a la denominada convergencia. Si definimos el sector de la comunicación como el sector de la convergencia del audiovisual, de las telecomunicaciones y de la informática, entonces la mayoría de las operaciones entre empresas podrían calificarse de integración vertical, como a veces se hace. AOL-Time Warner, Vivendi-Universal son comúnmente analizadas como resultantes de una estrategia de integración vertical.

Incluso, la dirección horizontal –como por ejemplo, cuando una televisión generalista gratuita adquiere otra televisión generalista gratuita– podría parecer muy sencilla de identificar, esta claridad de interpretación se difumina cuando se analizan las televisiones según su soporte, o si es digital o no. Si una empresa de televisión generalista por ondas adquiere una plataforma de televisión digital por satélite, en contra de lo que parece no constituye una operación horizontal, ya que se trata de mercados diferentes. En efecto, distintos mecanismos de negociación y de contratos para acceder a los contenidos, diferentes prácticas y usos sociales, y diferentes formas de financiación configuran distintos mercados (Pons, 1999). En este caso, se trata más bien de una operación concéntrica. La dirección horizontal es la que implica especialización, mientras que la conglomeral es la que se identifica con la diversificación. Por otro lado, la dirección horizontal es la que más directamente afecta a la denominada concentración monomedia, mientras que la dirección concéntrica afecta a la denominada concentración multimedia. El resto de direcciones puede conferir al grupo un aumento de su poder (posición dominante), que se concreta a veces en la construcción de barreras de entrada. Así, si una televisión digital tiene acuerdos en exclusiva con varias productoras de películas –integración vertical–, esto puede dificultar la entrada de otras empresas, ya que estas podrían encontrar dificultades a la hora de adquirir contenidos.

El movimiento concéntrico se utiliza para dar cuenta de operaciones en las que se da un aprovechamiento claro de sinergias. Existirían sinergias de recursos –cuando una empresa adquiere otra– en el caso de que ambas puedan participar y aprovechar las capacidades financieras (recursos financieros), la calidad de los recursos humanos, etc. Existirían otros tipos de sinergias, como las sinergias simbólicas, cuando un mismo contenido puede ser vehiculado en distintos soportes, como las ventanas de explotación de una película; o sinergias publicitarias, como en el caso de un libro llevado al cine, de forma que cualquier publicidad de uno de ellos afecta al otro. Esto resulta claro cuando las operaciones entre empresas se realizan dentro del sector de las industrias culturales, entre diferentes industrias.

En la televisión digital encontramos buenos ejemplos de la dirección de crecimiento horizontal y concéntrico. Horizontal, por cuanto los principales grupos, como Canal Plus-Nethold, están presentes en varios mercados estatales, con partícipes diferentes en cada país (Francia, España, Polonia,

países nórdicos, Italia, etc.). Concéntrico, porque en muchas plataformas se juntan grupos que proceden de otras actividades, generalmente cercanas a la convergencia (telecomunicaciones y audiovisual).

El hecho de que las plataformas de televisión digital gestionen varios oficios, que se sitúan a lo largo de la misma cadena de valor, nos hace pensar en la integración vertical, pero ésta es de tipo diferente, por lo que podemos denominarla *integración vertical abierta* (Chevalier, 1995) que podríamos denominar *coverticalidad*, queriendo significar con ello que las empresas realizan una actividad dentro de la empresa o grupo, a la vez que o alternativamente— adquieren los resultados de esta actividad en el exterior. Esta *coverticalidad* es clara en la producción audiovisual, ya que los proveedores de televisión digital, además de producir contenidos, recurren a otras organizaciones que les ofertan grupos de canales o contenidos, empaquetados o no.

Un problema fundamental aparece cuando se pretende caracterizar los movimientos desde las industrias culturales *off line* hacia Internet, por ejemplo. Así, para dar cuenta de estos movimientos proponemos la creación de una nueva dirección que pudiera denominarse de convergencia.

Como sintetiza el cuadro 9, y más allá de las formas clásicas de integración, cuando los movimientos se realizan fuera de una industria pero dentro del sector de las industrias culturales debemos recurrir a nuevos conceptos. El movimiento *multimedia* explicaría los movimientos entre las restantes casillas: si un productor de películas adquiere una televisión (b13-b11).

La convergencia entre las industrias culturales, la informática y las telecomunicaciones complica aún más el análisis. En estas dos últimas industrias son de aplicación las direcciones de crecimiento horizontal y vertical monoindustria. Ahora bien, cuando la dirección de crecimiento se realiza en el mismo nivel hablaremos de horizontalidad de convergencia. El ejemplo es si un operador de telefonía, además de servicios de telefonía, oferta servicios de televisión (b18-b11). Y en el caso de que los movimientos que relacionen alguna de las industrias culturales con alguna de las últimas dos columnas (excluida la horizontalidad de convergencia), hablaremos de *movimiento concéntrico de convergencia*, como en el caso de una operadora de telefonía que adquiere un diario (c18-a14). Estamos considerando formas puras de movimiento. Indudablemente, muchas veces, resultará difícil establecer movimientos de casilla a casilla, debiendo considerarse más de una en cada una de las dos partes del movimiento. Así, la adquisición por Telefónica de una productora de cine, sería (b18/c18-b13), nos hablaría de un movimiento horizontal y concéntrico de convergencia a la vez.

No todas las casillas que aparecen en el cuadro 11 tienen las mismas posibilidades. La horizontalidad en los contenidos, es la que más se da actualmente, principalmente multimedia y de convergencia seguida de la dirección horizontal de convergencia entre telecomunicaciones/cable y televisión en el transporte.

6. A modo de conclusión: una nueva etapa

- a) Podemos señalar que la convergencia del audiovisual, la informática y las telecomunicaciones y su contexto —digitalización, interconexión, globalización y desregulación— inauguran una nueva etapa para los grupos de comunicación.

Esta nueva etapa se caracteriza por una carrera hacia el gigantismo, en la que los primeros grupos de comunicación comienzan a figurar en los *rankings* de los 500 primeros grupos mundiales de industrias y servicios. Los previsibles acercamientos, ya iniciados, entre los grupos de telefonía y de comunicación, significarán la consolidación de esta tendencia y la *normalización* de sus prácticas, equiparables a las de las empresas de otros sectores de la economía.

En esta carrera al gigantismo, los principales grupos de comunicación adquieren una presencia simultánea y significativa en varias industrias culturales, lo que les confiere un tremendo poder de influencia sobre el pluralismo ya que las dificultades encontradas a la hora de definir y medir el pluralismo, junto al tremendo peso de los lobbies de la industria de la comunicación —los propios grupos de comunicación y las asociaciones profesionales, como el EPC (European Publishers Council)— dificultan la adopción de medidas a nivel europeo.

También a nivel nacional son muchas las dificultades a la hora de instaurar dispositivos anticoncentración en las industrias culturales, ya que fundamentalmente se consideran las televisiones, dejando el resto de actividades —prensa, radio, cine, disco, libro— reguladas únicamente por los dispositivos anticoncentración de carácter general. Indudablemente, la presencia simultánea de los grupos en varias actividades, reclama mecanismos de concentración monomedia y multimedia, e instrumentos para hacer el seguimiento del respeto de los límites de propiedad en las diferentes actividades, aunque el debilitamiento de la regulación anti-trust puede prefigurar el de las reglas existentes en Europa.

- b) El crecimiento de los grupos se ha basado en la creencia de que implicaba automáticamente una multiplicación del crecimiento de los ingresos. Sin embargo, un estudio realizado durante los años 1990 a 1997 y sobre 197 fusiones, muestra que menos de un tercio de las empresas fusionadas mantenían, después de la fusión, un ritmo de crecimiento igual o superior al de antes de la fusión, y otro análisis durante la segunda mitad de la década señalaba que, salvo excepciones, el crecimiento tras la fusión era menor que el crecimiento medio de la industria en que se situaban las empresas fusionadas (Bekier, 2001). Estos datos, junto a las enseñanzas a sacar de los sucesos de 2002 —excesivo grado de endeudamiento de Vivendi, quiebra de Kirch, etc.— significan que los grupos tendrán que afrontar el futuro mediante estrategias complejas que deberán tener en cuenta un mayor número de

variables –el crecimiento de la cifra de negocios, los costes y beneficios, el no automatismo de las sinergias, la capitalización bursátil y el grado de endeudamiento.

El aumento de tamaño –talla– confiere a los grupos un poder de influencia sobre los reguladores y sobre los grupos más pequeños, pero no garantiza la consecución de economías de escala, ni de variedad, ni de red. Las de variedad son las que se conocen con el nombre de sinergias y son todo menos automáticas. El tamaño, tiene una contrapartida, que es la disminución de la flexibilidad del grupo, sobre todo si no está descentralizado. Además, la utilización del crecimiento externo, implica también la coexistencia de diferentes culturas de empresa, y de dirigentes, que fácilmente puede traducirse en la dificultad del establecimiento de las sinergias y puede afectar a la buena marcha de empresas del grupo, como han mostrado las serias dificultades de AOL-Time Warner, de Bertelsmann (sonada dimisión de T. Mindhoff, en, en julio del 2002) o Vivendi, de actividades con muy diferentes historias (Charon, 2002). Podemos agregar además la diferencia entre la cultura de sus actividades norteamericanas y europeas.

- c) Los grupos, especialmente en la fase actual, priman las estrategias financieras y o bursátiles. La capitalización bursátil de un grupo es seguida de manera meticulosa, de la misma manera que la de los grupos rivales y de los posibles objetivos, para buscar el mejor momento para proceder a las adquisiciones, absorciones o fusiones. El problema es que en muchas de las adquisiciones efectuadas en los últimos años se han pagado precios muy elevados, que resultan después difíciles de rentabilizar dentro de plazos razonables.

Afortunadamente, después se han moderado las valoraciones de las empresas .com, pero el componente especulativo permanece intacto. Este componente especulativo, latente en la persecución del crecimiento del valor bursátil –ya que cuanto más se valore en bolsa un grupo, mayor capacidad de compra tiene– implica la aparición de las patologías de gestión, que han sido puestas a la luz, especialmente en 2002 –Enron, WorldCom, etc–. Patologías que surgen de la necesidad de maquillar, ingresos o gastos, para que se traduzcan en mayores beneficios o mayores dividendos a los accionistas, aunque con ello se transgredan los principios de contabilidad generalmente aceptados.

- d) El crecimiento espectacular que han tenido los grupos de comunicación en los últimos años ha implicado, para alguno de ellos, un alto grado de endeudamiento que ha puesto en peligro la supervivencia del grupo. Con datos relativos a las empresas norteamericanas, si utilizamos la ratio que relaciona la deuda con los beneficios, vemos que en los años 80 estaba por debajo de tres, es decir que la deuda era cerca de tres veces el valor de los beneficios, llegando a cuatro en 1992 y, a partir de 1998, crece hasta seis a finales de 2001.
- e) A pesar de que asistimos a un proceso de globalización, los Estados siguen influenciando la marcha y la estructuración de los grupos de co-

municación, bien mediante mecanismos explícitos de regulación o bien mediante mecanismos informales de influencia. En 2002, en Inglaterra y en Estados Unidos se estaban revisando las restricciones a la concentración multimedia; en Francia, la crisis de Vivendi, ha sido considerada como un asunto de Estado, al igual que el caso de Kirch en Alemania. Y la influencia de los gobiernos es clara también en los dossiers de fusión de las plataforma digitales italianas Stream y Telepiù, así como de la fusión de las plataformas digitales españolas.

- f) Las nuevas herramientas conceptuales necesarias para analizar en la nueva etapa actual a los grupos de comunicación deben ser matizadas. En primer lugar, porque cada grupo de comunicación es un caso particular, cuya historia y presentes son difícilmente equiparables a los de otro grupo y en segundo lugar, porque en algunos casos se encuentran actuaciones que contradicen en la práctica los discursos sobre la convergencia de los propios ejecutivos de los grupos de comunicación. Además, en grupos de gran tamaño como en el caso de AOL-Time Warner, resulta difícil establecer los flujos de integración vertical o las sinergias, de cualquier tipo.
- g) Finalmente, debemos señalar que el crecimiento de los grupos de comunicación no se realiza sin riesgos: A las dificultades y rigideces que aparecen con el crecimiento, como consecuencia del incremento del tamaño –AOL-Time Warner tiene 90.000 trabajadores; Disney 120.000– y de la mezcla de culturas empresariales, se suman los problemas de financiación del crecimiento (como el endeudamiento ya citado, del que el grupo Kirch es una muestra extrema). Si a esto unimos que muchas de las actividades que emprenden en la actualidad los grupos implican cuantiosas pérdidas, como es el caso de las plataformas de televisión, interpretamos que los grupos de comunicación van a adoptar una línea de acción más pragmática, con un proceso de convergencia más lento de los que se podía esperar a finales de los años 90.

ANEXO: Cuadros

Cuadro 1

Clasificación de los grupos mundiales en 2000 (por ventas totales y en las industrias culturales) (miles de millones de dólares)

Grupo	Venta total	Venta industrias culturales
AOL/Time Warner	32	32
Vivendi-Universal	55	24,3
Walt Disney	23,4	23,4
Bertelsmann	16,2	16,2
Newscorp.	13,5	13,5
Viacom/CBS	12,86	12,86
Sony	56,6	11,3
AT&T	62,4	9
Comcast	6,2	6,2
Gannett	5,8	5,8
NBC (Gen. Electric)	111,6	5,8

Fuente: Elaboración propia sobre datos de las revistas norteamericanas: Adage, Broadcasting and Cable y Variety.

Cuadro 2

Reparto sectorial y geográfico de los principales grupos de comunicación mundiales (1998)

Los 20 primeros grupos mundiales multimedia						
	Ingresos*	Ingresos sectores %				
		En medios 1998	Prensa	Música y video	TV y radio	Libros
1 Walt Disney	17.444,00					
2 Time Warner	13.618,00	33	29,5	37,5		
3 News Corporation	13.002,00	30,5		63,6	5,9	
4 Viacom	11.824,00	4,8	32,9	62,3		
5 Bertelsmann	11.235,00	25,8		39,8	32,8	1,6
6 Sony	10.492,00		57,1	42,9		
7 Time Warner Entertainment	8.373,00			100		
8 Matra Hachette	7.137,00	73		7,50	12	7,5
9 CBS Corporation*	6.805,00			100		
10 Neogram	6.682,00		56,2	43,8		
11 ARD†	6.327,00			>90		
12 Cox Enterprises	5.355,00			100		
13 General Electric/NBC	5.269,00			100		
14 NIKK†	4.694,00			>90		
15 Gannett	4.675,00	84,8		15,2		
16 BBC†	3.974,00			>90		
17 EMI	3.932,00		100			
18 Polygram	3.689,00		84,4	15,6		
19 Vivendi	3.448,00					
20 Times Mirror Co.	2.571,00	100				
Total	147.975,00					

Fuente: Observatorio Europeo del Audiovisual (Statistical Yearbook, Strasbourg, 2000, p. 67)

* En millones de dólares USA

Cuadro 3

Reparto de las operaciones según sectores

	Redes excluido cable e Internet (1)	Redes de cable (2)	Internet (3)	(1)+(2)+(3)	Interredes (1) > (2), (1) > (3), (2) > (1), (2) > (3)	Conglomerados	Total
Origen	40	27	29	96		8	345
Destino Intrasectoriales	25	20	59	104	17	5	345
Intersectoriales	14	15	19	48		8	258
Origen					31		87
Destino					M10 C18		
Origen					37		87
Destino					C25		

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Screen Digest. Enero 2000-mayo 2001.

* En las operaciones intersectoriales, sólo se ha considerado el detalle de las operaciones mayoritarias, por lo que no coinciden con los totales. Así, de las 28 operaciones que tienen origen en la industria de contenidos, 25 proceden de las redes, el resto (3) tendrán como destino o los conglomerados o la industria de materiales. A la inversa, de los 28 que tienen destino en la industria de contenidos, 25 proceden de las redes, el resto (3) tendrán como origen o los conglomerados o la industria de materiales.

Nota: M = industria de materiales, R = industria de redes, C = industria de contenidos.

Cuadro 4
Clasificación de las operaciones dentro del sector de las industrias culturales e infraestructuras

Años	Operaciones	Adquisición total* 100 %	Adquisición mayoritaria (50 %-100 %)	Adquisición minoritaria < 50 %	Otros	Regionales	Interregional
1998-1999	240	51,6 % (1)	14 %	29,7 %	4,7 % acuerdos	41 % USA 5 % Canadá 31 % Europa 5 % Otros	18 %
Enero 2000/ mayo 2001	358 % +349 alianzas (2)	54 % (3)		32 % (4)	14 % inciertas (5)	35 % USA/Can. 40 % Europa 5,5 % Otros	19,5 % (6)

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Screen Digest. Enero 2000-mayo 2001.

* En las operaciones intersectoriales, sólo se ha considerado el detalle de las operaciones mayoritarias, por lo que no coinciden con los totales. Así, de las 28 operaciones con origen en la industria de contenidos, 25 proceden de las redes, el resto (3) tendrán como destino o los conglomerados o la industria de materiales. A la inversa, en el caso de destino.

Nota: M = industria de materiales. R = industria de redes. C = industria de contenidos.

Cuadro 5
Modelos de remuneración

Actividad	Abono (suscripción) %	Ingresos publicidad %	Televenta Comercio electrónico	Otros %
Proveedor de acceso a Internet	95	3	2	
Proveedor de servicios on-line	71	15	14	
Lycos*		70	30	
Comercio electrónico		3	97	
TV Digital satélite (e)	91		7	2(#)
Portal horizontal		>70		
Portal vertical			>70 (&)	
Terra-Lycos		52	26	22 ^(\$)
Yahoo		90		10
AOL-TW	75	25		
Streaming video	20	50	30	
TV generalista (e)		92	2	6(\$)

(#) Servicios interactivos (acceso a Internet)

(\$) Venta programas

(e) Estimación

* Antes de la adquisición por Terra

(&) Incluiría los ingresos por afiliación

Fuente: Estimaciones propias a partir de varias fuentes. Entre otras: *El País*, 21 de mayo del 2000. Cuaderno Negocios, p. 7; «PCs vs. TVs in the 21st Century», en http://news.cnet.com/news/0-1005-201-6417149_0.html?tag=prntfr; «Portal viability Reets on Forsaking Banner Strategy». En http://cyberatlas.internet.com/markets/advertising/article/0,1323,5941_701231,00.html.

Cuadro 6a
Estructura de los ingresos offline/online. USA

	Off-line TV cable / revistas	On-line portales / contenidos
Suscripciones e-commerce	34 %	22 %
Publicidad	66 %	78 %

Fuente: «What went wrong for on-line media», The McKinsey Quarterly, n. 4, 2001.

Cuadro 6b
Estructura de los ingresos por medios. USA

	Ingresos por publicidad (%)	Otros ingresos (%)
TV cable	56	44
Revistas	75	25
Medios on-line	78	22
TV aire	100	-

Fuente: «What went wrong for on-line media», The McKinsey Quarterly, n. 4, 2001.

Cuadro 8
Relación entre número de competidores e ingresos por publicidad. USA

	Ingresos pub (milliárdos de \$) (1)	Número de competidores (2)	Número de competidores controlando 80 % de ingresos públicos (3)	Ratio 1: Ingresos / competidores (en millones de \$) (1)/(2)	Ratio 2: Ingresos / competidores controlando 80 % (en millones de \$) (1)/(3)
Redes de tv aire	16	7	4	2286	4000
Televisión por cable	13	214	19	61	685
Revistas	12	750	150	16	80
Internet	6	>9000	10	<0,5	600

Fuente: Adaptación a partir de J. Bughin y otros. «Reversing the Digital Slide». The McKinsey Quarterly, n. 4, 2001, p. 61. Los datos corresponden al año 2000.

Cuadro 7
Ranking de las mayores absorciones-fusiones (todos los sectores)

	Adquirente	Adquirido	Valor transacción*	Fecha anuncio
1	America Online	Time Warner	181.941	10/1/00
2	Vodafone AirTouch	Mannesmann	148.616	14/11/99
3	MCI WorldCom	Sprint	127.274	5/10/99
4	Pfizer	Warner-Lambert	87.947	4/11/99
5	Exxon	Mobil	86.399	1/12/98
6	American Home Products	Warner-Lambert	76.096	4/11/99
7	Travelers Group	Citicorp	72.558	6/4/98
8	BBC Communications	Ameritech	72.357	11/5/98
9	Bell Atlantic	GTE	71.324	28/7/98
10	AT&T	TCI	69.897	24/6/98
11	Vodafone/	AirTouch	65.902	18/1/99
12	AT&T/99	Communications		
13	NationalBank	MediaOne Group	63.115	22/4/99
14	Total Fina SA	BankAmerica	61.633	13/4/98
15	Total Fina SA	Elf Aquitaine	58.811	5/7/99
16	British Petroleum	Amoco	55.040	11/8/98

Fuente: Thomson Financial Securities Data and The Standard & Poor's 500

Cuadro 9
Análisis de los movimientos estratégicos de los grupos de comunicación en relación a la convergencia.

Industrias/ actividad	Televisión	Radio	Cine	Prensa diaria/ revistas	Libro	Disco	Informática	Teleco/cable	Internet
Equipos/materiales/ infraestructuras	a11	a12	a13	a14	a15	a16	a17	a18	a19
Contenidos/servicios	b11	b12	b13	b14	b15	b16	b17	b18	b19
Transporte/difusión/ distribución	c11	c12	c13	c14	c15	c16	c17	c18	c19
Consumidores	d11	d12	d13	d14	d15	d16	d17	d18	d19

Fuente: Elaboración propia, a partir de A. Henten; M Falch & R. Tadayoni, «Some Implications for regulation of ICT and media Convergence», WDR Discussion Paper #0202, Center for Tele-Information (CTI), Technical University of Denmark, 30 de enero del 2002, pp.14 y ss.

Notas

1. Distintas listas muestran el ranking de las primeras empresas del sector de la comunicación y del audiovisual. Destaca la del Idate -Instituto para el Desarrollo del Audiovisual y de las Telecomunicaciones-, de Montpellier- (recogida por el OEA-Observatorio Europeo del Audiovisual), las de consultoras como Zenith, Veronis, Suhler and Associates, las de revistas profesionales -*Broadcasting and Cable, Variety, Adage*- y las de revistas económicas -*Fortune, The Economist, Nouvel Observateur*. Unas veces se consideran sólo los medios de comunicación -prensa, radio y televisión- y no el conjunto de las industrias culturales y en otras, únicamente se consideran los grupos que cotizan en bolsa. Otras fuentes de divergencia proceden de la consideración o no de las televisiones públicas, así como de la fecha de cierre contable, que no siempre es diciembre.

2. En este texto, utilizaremos los datos de Zenith para mostrar los grupos de comunicación europeos y los del Observatorio Europeo del Audiovisual (OEA) para los relativos a los grupos mundiales, debido a que ninguno de los dos ofrece datos exhaustivos sobre los dos ámbitos geográficos. El OEA, como bien indica su nombre, se centra especialmente en el audiovisual. Ahora bien, dado que los primeros grupos de comunicación mundiales tienen una importante presencia en el audiovisual, podemos utilizar, con fiabilidad, esta fuente.

3. Datos sobre las propiedades de los grupos de comunicación pueden buscarse en <http://www.casion.com.au/mediaprofiles/ownership.htm>. Otra fuente interesante sobre los nueve principales grupos de comunicación mundiales se encuentra en <http://hugo.roy.net/concentration/monde.html>.

4. Un listado de las principales operaciones entre los medios desde 1996 al 2000 se encuentra en <http://www.inquirer.net/infotech/jul2000wk4/merge.htm>.

5. Según datos de NUA (<http://www.nua.ie>), los ingresos por publicidad on line en el 2000, eran de unos 1.900 millones de dólares en Europa y de 4.400 en Estados Unidos.

6. BSkyB en Gran Bretaña; Star TV, en Asia y sus participaciones en Italia, Brasil, México y Japón. Cf. «Rupert Murdoch reagroupe ses activités des télévisions dans Sky Global Network», *Le Monde*, 22-6-2000.

7. J.M. Messier, presidente de Vivendi-Universal, explicaba la fusión diciendo que «Vivendi tenía necesidad de la música en Estados Unidos y Seagram tenía necesidad de acceso a la TV» Cf. *La Tribune*, 21-6-2000, París.

8. Cf. *El País*, 21-6-2000.

9. Así, T. Middelhoff, ejecutivo de Bertelsmann declaraba que «tenemos la fuerza para pensar en la oportunidad de entrar en América» (Cf. *Libération*, París, 8 y 9 abril del 2000, y *Les Echos*, 10 abril del 2000). Estas declaraciones significan que ya tienen la talla suficiente para competir con los norteamericanos. Antes, en 1996, la división audiovisual de Bertelsmann se fusionó con la CLT y justificaba la fusión para llegar a constituir un grupo importante en Europa que se concretaba en el desarrollo de la televisión digital. En el 2000 cuando CLT-Ufa se fusiona con Pearson, alcanza una nueva talla, lo que le permite un salto estratégico: hacia Estados Unidos. Es por ello que Didier Bellens, ejecutivo de de Pearson-CLT-Ufa, es explícito cuando señala que «su talla en Europa va a favorecer su desarrollo en Estados Unidos, en donde queremos competir con las *majors*» (Cf. *CBNews*, 29-5 al 4-6, París, 2000).

10. En el caso de la fusión Vivendi-Universal, se hablaba de unos 80 millones de abonados en Europa (14 de Canal Plus, 58 de Vodafone y 8 de SFR), además de

los de Cegetel, que según datos de Vivendi serían unos 13 millones. Vivazzi, el portal de acceso de Vivandi tendría esos 80 millones de suscriptores potenciales. En el de AOL-Time Warner, las cifras eran de 22,2 millones de abonados a Internet (20 millones de AOL y 2,2 de CompuServe), 13 millones de abonados a las redes de cable en USA, abonados a cadenas temáticas como CNN (150 millones), 120 millones de lectores de revistas, etc. (Musso, 2000).

11. Ver http://cyberatlas.internet.com/big_picture/traffic_patterns/article/0,5931_9059311,00.html.

12. Los operadores de telecomunicaciones están presentes como proveedores de acceso (Terra, Euskalnet, Wanadoo), como portales (Terra, Voila), sitios de comercio electrónico, etc.

IX

El derecho de propiedad intelectual: por un nuevo equilibrio entre creadores e interés general

Celeste Gay Fuentes

El entorno digital plantea nuevas cuestiones a la regulación tradicional de la propiedad intelectual que han comenzado a ser abordadas por el Derecho Internacional y comunitario. Se trata en este estudio de analizar y valorar las respuestas ofrecidas hasta el momento. Pero ello requiere necesariamente realizar un breve recorrido sobre la evolución experimentada por el derecho de propiedad intelectual en el marco internacional antes de la aparición de los medios digitales, dado que las respuestas ante lo digital son continuación en gran medida de las tendencias ya iniciadas en lo analógico.

1. La evolución del derecho de autor

La aparición de la imprenta en el siglo XVI origina las primeras manifestaciones del derecho de autor, en forma de licencias que otorgaban los Monarcas a los editores y que reservaban a éstos un derecho exclusivo de reproducir determinadas obras. No obstante, estas primeras licencias de impresión eran más un instrumento de censura previa sobre la imprenta que un reconocimiento de los derechos ligados a la producción intelectual. Hay que esperar, por lo tanto, al siglo XVIII para encontrar los orígenes del moderno derecho de autor, a través del cual los Estados persiguen la finalidad de fomentar el desarrollo de las artes y de las ciencias, asegurando a los creadores una remuneración a su trabajo intelectual, mediante la creación de una propiedad especial –inmaterial–, que atribuye a los autores un monopolio de explotación económica sobre sus obras.

Sin embargo, el derecho de autor que surge tras las revoluciones liberales del siglo XVIII, desarrollado en marcos nacionales y basado esencialmente en los derechos de reproducción y de representación pública de las obras, tiene poco que ver con el actual derecho de la propiedad intelectual que ha adquirido unos perfiles mucho más complejos.