

1. Introducción

Las empresas de prensa europeas se plantean en la actualidad cómo resolver un doble problema: por una parte, el número de lectores tiende a disminuir – sobre todo en las generaciones más jóvenes –, como consecuencia de la aparición de nuevos modos de emplear el tiempo libre y de obtener información. En segundo término, la concurrencia de nuevos soportes publicitarios y la crisis que experimenta este sector desde 1990 ocasiona un estancamiento de las inversiones publicitarias y un descenso de los porcentajes de esas inversiones que se destinan a medios impresos.

La respuesta más habitual de los editores está consistiendo en adecuar los "productos informativos" a las demandas del público: en este contexto se entiende, por ejemplo, el desarrollo de nuevas secciones como salud, ecología o consumo, en detrimento de áreas temáticas más convencionales. Así mismo, el desarrollo del diseño y la infografía corresponde a un intento de atraer a lectores cada vez más acostumbrados a recibir mensajes audiovisuales, que requieren menos esfuerzo y atención que los medios impresos.

Además de esta evolución de los contenidos, las principales empresas de prensa han comenzado a emplear de modo más eficiente sus herramientas de marketing: utilizan variadas fórmulas de promoción; han mejorado sus canales de distribución, de modo que llegan a más puntos de venta a primera hora de la mañana; plantean nuevas políticas de precios de venta, y establecen una gestión publicitaria más activa, que busca a los anunciantes y no se limita a atender las órdenes de inserción de anuncios [1] .

Sin embargo, tales estrategias sólo han conseguido frenar – no solucionar – la citada crisis de lectores y anunciantes. De hecho, los estudios de mercado de las empresas se dirigen más bien a conservar que a aumentar el número de lectores. El mismo carácter "defensivo" presentan las políticas de promoción publicitaria: con la proliferación de nuevos soportes, el objetivo se sitúa casi siempre en mantener la cuota del mercado publicitario que se ha alcanzado, no en rebasarla.

Se puede concluir, por tanto, que la industria de prensa, pese a la rentabilidad que aún conservan los medios que son líderes en sus respectivos mercados, constituye un "negocio maduro", es decir, sin expectativas de crecimientos importantes. Para mantener los márgenes de beneficios obtenidos en la década pasada, las empresas de prensa deben diversificar sus activos en otros sectores, que se encuentren en fase de consolidación o desarrollo en el mercado informativo.

Ciertamente, las diversificaciones generan riesgos evidentes, como han puesto de manifiesto los fracasos del crecimiento "multimedia" de algunas de las más importantes empresas informativas europeas. Sin embargo, mayor riesgo aún supone lo que algún editor ha denominado hace tiempo "monocultivo del periódico" [2] . En consecuencia, las empresas de prensa deben plantearse qué tipo de diversificaciones proporcionan un adecuado equilibrio entre seguridad y rentabilidad, entre posibilidades de crecimiento a medio y largo plazos y la necesidad de no comprometer el futuro de la empresa con inversiones que requieren alta dependencia de capital ajeno y pérdida de especialización empresarial.

2. Posibles campos de inversión

La mayoría de los grupos de prensa ha dirigido su diversificación hacia alguno de los siguientes cuatro sectores [3] :

- *Revistas*, donde existen algunas sinergias de consumos (papel), de distribución, de infraestructura (edificios, rotativa) y de utilización de fuentes informativas;
- *Televisión convencional* (es decir, generalista en su programación y distribuida por vía herziana), para aprovechar una oportunidad en cierto modo "única", como ha sido la desregulación de la industria televisiva en Europa;
- *Radio*, que supone inversiones relativamente moderadas y, además, como estrategia "defensiva", puesto que las cadenas pueden convertirse en competidores de los diarios en la captación de publicidad local;
- *Prensa gratuita*, que requiere escaso capital fijo, con la que se pueden generar sinergias (impresión, distribución, etc.),

y también como estrategia defensiva similar a la citada en el caso de la radio.

Otros grupos de prensa han realizado inversiones que se apartan del concepto "multimedia": se trata de diversificaciones geográficas (ampliación del ámbito geográfico, pero no del tipo de negocio) y diversificaciones verticales (control de varias fases de la fabricación y comercialización del "producto informativo") [4] .

No resulta fácil valorar qué modelos de crecimiento resultan más eficaces; en cambio, sí pueden detectarse las ventajas y errores más comunes en distintos tipos de diversificación:

a) Muchos grupos de prensa han disminuido notablemente sus beneficios e incluso han puesto en peligro su supervivencia por un crecimiento acelerado basado en alta dependencia de capital ajeno. Entre otros ejemplos pueden citarse los de *News International* y *Maxwell Communication Corporation*.

b) Bastantes empresas informativas han empeorado sus márgenes de beneficios porque no han "digerido" una diversificación "multimedia" que ha supuesto dispersión de tareas gerenciales e informativas: *TimeWarner* [5] , *Sony-Columbia* y *Hachette-La Cinq* constituyen algunos de los casos más evidentes.

c) Sin embargo, la diversificación multimedia de otros grupos no ha afectado a su rentabilidad, sobre todo porque han sabido dotar de autonomía a cada unidad de negocio y porque las reservas acumuladas en años anteriores han permitido a esas empresas crecer con unos costes financieros muy moderados: entre otras compañías europeas, pueden citarse *Bertelsmann*, *Sanoma*, *Elsevier* o *Bonnier*.

d) El mayor porcentaje de diversificaciones rentables proviene de la optimización de activos de las empresas, por ejemplo, de la comercialización de la documentación disponible: fuentes informativas, bases de datos, conocimientos especializados de los redactores, etc. Hasta ahora, esta estrategia ha correspondido casi exclusivamente a las empresas líderes en información económica (*The Wall Street Journal*, *The Economist*, *The Financial Times*, *Les Echos*), pero existen otros campos de información especializada (por ejemplo: los "servicios locales" que podrían comercializar diarios locales y regionales), que están menos explorados.

En cualquier caso, como hemos indicado, cada empresa de prensa posee unas características peculiares y una específica situación en el mercado, por lo que no resulta posible determinar "modelos de diversificación" que sean aplicables a cualquier tipo de empresa. Con todo, en parte como consecuencia de lo anteriormente expuesto, se pueden establecer algunos criterios acerca de qué estrategias de diversificación son más convenientes para las empresas de prensa:

a) Los nuevos campos de inversión no deben ser dependientes del papel, que constituye el soporte básico de los medios impresos.

b) Algunos de los soportes deben generar la mayor parte de sus ingresos de fuentes distintas a la publicidad, con el fin de evitar una excesiva influencia de las crisis publicitarias en la evolución económica de la empresa.

c) La diversificación debe permitir el acceso a nuevas tecnologías, que abren las puertas a negocios "poco maduros", es decir, con gran capacidad de crecimiento.

d) Es conveniente que la adquisición o lanzamiento de nuevos productos informativos genere sinergias industriales, redaccionales, comerciales o publicitarias con los soportes tradicionales del grupo.

e) Las inversiones no deben exigir un endeudamiento excesivo de la empresa; como indica un reciente informe de *Eurostaf* [6] , este objetivo se puede conseguir con una política estable de aumento de capital propio (por ejemplo: mediante la acumulación de reservas), o mediante alianzas con otros grupos informativos, industriales o financieros.

f) La optimización de los activos de la empresa, sobre todo de los contenidos informativos – documentación, bases de datos, programas, etcétera –, constituye una fuente de crecimiento que permite mejorar los márgenes de beneficios.

Lo que aquí se sugiere no es que las estrategias de diversificación se adecúen a los seis criterios que hemos mencionado.

Más bien se trata de mostrar unas pautas que permiten establecer un equilibrio entre rentabilidad y seguridad de las inversiones. A continuación se expondrá un campo de inversión concreto, en el que se cumplen buena parte de las sugerencias apuntadas y que, por tanto, puede constituir una eficaz respuesta a la pérdida de lectores y anunciantes que están experimentando las empresas editoras de diarios.

3. Grupos de prensa e industria del cable

Las empresas de prensa apenas han invertido en los negocios relacionados con el cable. Al menos seis razones explican que en Europa los editores de diarios hayan mostrado tan poco interés por este sector:

a) En algunos países – Italia o España – no ha existido un marco legal que permitiese el nacimiento y consolidación del cable; en otros casos, como Francia, la legislación no se ha adecuado a las necesidades de la industria [7] .

b) En algunos países, por ejemplo Alemania, se ha encomendado a entes públicos el cableado – y, en ocasiones, también la explotación comercial – de las franquicias de cable, por lo que la iniciativa privada no ha tenido acceso a este sector.

c) La televisión por cable requiere inversiones iniciales muy cuantiosas. Si las empresas de prensa no disponen de grandes reservas sólo pueden plantearse dos opciones: adquirir participaciones minoritarias en empresas de cable, o acudir a grandes sumas de capital ajeno para financiar la entrada en sociedades de cable controlando un porcentaje importante de las acciones. En el primer caso no se consigue un control de la empresa y el segundo supone cuantiosos costes financieros.

d) Hasta ahora se ha considerado que las sinergias entre medios impresos y la televisión por cable son muy limitadas, puesto que se trata de negocios muy diferenciados.

e) Como revela un informe de *Carat* [8] , la liberalización de la industria televisiva europea entre 1975 y 1992 ha ocasionado que se haya triplicado el número de canales de televisión en Europa. Esta situación genera una dificultad competitiva para las empresas de televisión por cable.

f) La programación constituye la clave del éxito de la televisión por cable, como de cualquier otra industria televisiva; las empresas mejor establecidas en el mercado – es decir, las cadenas herzianas – disponen de más recursos para comprar y producir programas y para adquirir los derechos exclusivos de acontecimientos deportivos y culturales.

A pesar de estas dificultades, el cable constituye un interesante campo de inversión para las empresas de prensa. Por una parte, los dos obstáculos citados en primer lugar tienden a resolverse: la legislación evoluciona hacia un planteamiento más liberal, lo que permite que las exigencias técnicas o comerciales de los reguladores no dificulten el desarrollo de la industria del cable. La trayectoria de este sector en Estados Unidos es considerada como positiva por casi todos los analistas: como indica un informe de *Veronis* [9] la televisión por cable proporciona tres ventajas: significa un aumento del número y variedad de ofertas televisivas para los ciudadanos, evita el dominio que hasta finales de los ochenta ejercían las tres grandes cadenas norteamericanas y permite la consolidación de un nuevo sector industrial.

De hecho, Gran Bretaña mira ya a la industria americana como modelo, lo cual ha impulsado la entrada de numerosas empresas americanas de cable en el mercado británico. La "Cable Authority" ha ofertado 135 franquicias de cable lo que significa que dos tercios de los hogares británicos estarán conectados al cable al final de la década. La firma *KleinBenson Securities* [10] calcula que las compañías de cable y telecomunicaciones norteamericanas proporcionarán el 85% de los 4,5 billones de libras que serán necesarios para realizar el cableado. En la misma línea liberalizadora, Francia ha suprimido la obligatoriedad de realizar el cableado con fibra óptica, que es más costosa que el cable coaxial, lo cual permitirá una implantación más rápida del cable en ese país.

Las dificultades citadas en tercer y cuarto lugar (volumen de inversiones requeridas y ausencia de sinergias) explican que los principales inversores en el sector de cable sean bancos e instituciones financieras – que disponen de liquidez y de recursos suficientes para financiar las inversiones – y empresas prestadoras de servicios básicos (eléctricas, telefónicas, compañías de agua o de gas), que sí encuentran sinergias en el sector de distribución al invertir en cable. Junto a estos inversores privados, los ministerios de telecomunicaciones de algunos países y empresas de cable consolidadas en otros

mercados forman el tipo de propietarios más habituales en la industria del cable europea.

4. Rentabilidad de la industria del cable

Los analistas coinciden en afirmar que la posibilidad de rentabilizar inversiones en cable depende, sobre todo, de la penetración, es decir, del porcentaje de hogares suscritos a determinados servicios de cable en cada área geográfica. La compañía *Zenith Media Worldwide* prevé un alto crecimiento del número de hogares europeos que tendrán acceso a programas televisivos transmitidos por vía no herziana [11]. En concreto, el porcentaje pasará del 24% de los hogares que en 1991 recibían televisión por cable (21,5%) o televisión por satélite (2,5%) al 57% en el año 2000 (40,5% de hogares conectados al cable y 17% de hogares que recibirán televisión por satélite).

Estas previsiones están sujetas a variables impredecibles: por ejemplo, como ha sucedido hasta ahora, algunas legislaciones (o la propia ausencia de marco legal) pueden dificultar el desarrollo de la televisión por cable. En cualquier caso, el aumento del número de hogares conectados al cable o al satélite generará una mayor fragmentación de las audiencias y de la inversión publicitaria en televisión. A su vez, este fenómeno ocasionará grandes dificultades económicas para las televisiones generalistas, con excepción de las dos cadenas líderes de cada país. Por estas razones, buena parte de las empresas de televisión deberán buscar nichos de mercado, audiencias específicas con cierto grado de homogeneidad.

Por otra parte, al analizar el sector del cable, estamos incluyendo actividades que, de hecho, constituyen cuatro negocios diferenciados:

a) Infraestructura: fabricación e instalación de las redes de cable. Los ministerios de telecomunicaciones o los propietarios de las franquicias encargan esta tarea a empresas especializadas.

b) Explotación comercial de las franquicias: corresponde a los denominados "operadores del cable" o propietarios de las franquicias de cable en cada área geográfica. Sus ingresos provienen de las suscripciones de los abonados.

c) Intermediación o provisión de programas: los proveedores de programas son intermediarios entre productores y operadores de los sistemas de cable. Los programas pueden distribuirse exclusivamente a través de cable o conjuntamente, a través de cable y satélites DTH. En este segundo caso, la rentabilidad no está necesariamente vinculada a una alta penetración del cable sino a la penetración conjunta de cable y satélite. Por ejemplo: en Gran Bretaña, pese a la escasa penetración del cable, *BSkyB* ha dejado de presentar pérdidas de explotación en 1992, como consecuencia de la venta de antenas que permiten recibir los seis canales difundidos a través del satélite Astra [12].

d) Producción: los programas pueden ser producidos tanto por los intermediarios o proveedores como por productores independientes.

De las cuatro actividades o sectores diferenciados, es evidente que en el primero y en el último – el tendido de las redes de cable y la producción de programas – existirá una demanda nueva y, por tanto, un incremento del volumen de negocio. Sin embargo, las mayores ventajas (aunque también los mayores riesgos) se encuentran en los sectores citados en segundo y tercer lugar.

Como hemos indicado, la explotación de franquicias de cable sólo es rentable si se alcanza un alto porcentaje de hogares abonados. La oferta de cable debe ser lo suficientemente atractiva como para convencer a los posibles suscriptores, que ya reciben gratuitamente otros programas televisivos. Uno de los aspectos más positivos de este sector consiste en que los operadores del cable "controlan la tecnología", lo cual puede permitir – si la legislación no es restrictiva en este sentido – la utilización de las redes de cable para actividades distintas y complementarias a la televisión: telefonía y otros servicios interactivos como acceso a bases de datos, información bancaria, de supermercados, agencias de viajes, etc. Además, una alta cuota de suscripciones genera una alta rentabilidad del capital invertido; se calcula que en Gran Bretaña los operadores de las 135 franquicias de cable establecidas alcanzarán el umbral de rentabilidad con una penetración del 35% de los hogares [13].

La configuración de "networks" o cadenas de televisión no herzianas constituye el segundo sector de la industria del cable con mayores expectativas de rentabilidad. La clave del éxito de este sector radica en la programación y en la penetración combinada de antenas parabólicas y hogares conectados a redes de cable. Estas cadenas pueden tener carácter exclusivo

(TV de pago) o dirigirse a públicos más amplios, pero casi nunca con el carácter generalista de las televisiones convencionales, Resulta significativo que mientras los tres grandes "networks" americanos – ABC, CBS y NBC – han tenido pérdidas en 1991, los canales más importantes de "cable básico" – ESPN, CNN, TBS, USA Network, Discovery, Nickelodeon/NAN, MTV, TNT, Family, FNN, Lifetime, Arts and Entertainment and Weather, cada uno de ellos con un número de suscriptores entre 50 y 59 millones –, han obtenido beneficios ese mismo año [14] .

En relación a este sector – las cadenas de televisión no herzianas – existen dos tipos de canales diferenciados en el mercado americano: el denominado "cable básico", cuyos ingresos provienen sobre todo de la publicidad, y el "cable de pago", casi siempre sin publicidad; para recibir estos canales de pago, los suscriptores abonan una cantidad adicional además de la factura "básica".

Al trasladar a Europa la experiencia americana, la principal diferencia radica en la escasa penetración de la televisión por cable en USA. Por tanto, el "cable básico" americano equivale en Europa a los canales especializados o semi-especializados que admiten muy escasa publicidad y se distribuyen por cable o por satélite; y el "cable de pago", a los canales especializados que admiten muy escasa publicidad y se distribuyen por cable o por satélite.

Con todo, y por razones muy excepcionales y de difícil justificación política, en Francia y España existen dos canales de pago que se distribuyen por vía herziana. De hecho, de los ocho millones de hogares europeos que recibían canales de pago en julio de 1992, la difusión conjunta del Canal Plus en Francia y España era de .3,8 millones de abonados [15] . Los otros 4,2 millones de suscriptores se repartían entre más de diez canales de televisión por cable y por satélite.

5. El futuro del cable en el mercado español

Los ejemplos referidos a la industria del cable en otros países son aplicables sólo en cierta medida al mercado español: pueden detectarse importantes diferencias en cuanto a la dimensión de los mercados o a la estructura de la industria televisiva. Además, no pueden hacerse valoraciones definitivas hasta que la ley de televisión por cable sea aprobada en nuestro país.

Además, el uso de los cinco canales de difusión directa del satélite Hispasat condicionarán el futuro del cable: esos canales pueden mejorar la cobertura de las actuales televisiones públicas y privadas o pueden suponer la aparición de nuevos canales temáticos. Como ha mostrado la experiencia británica, una alta penetración de televisiones por satélite de carácter "temático" supone una fuerte competencia para el cable, porque es difícil convencer a los posibles suscriptores para que se abonen al cable, cuando disponen de una variada oferta televisiva tanto generalista como especializada.

En cualquier caso, el cable dispone de dos evidentes ventajas competitivas frente al satélite: a corto plazo, es más barato para los usuarios la suscripción al cable que al satélite; a largo plazo, las posibilidades interactivas de los sistemas de cable presentan más oportunidades de negocio que el sector de televisión por satélite.

Algunas previsiones [16] apuntan que en el año 2000 el 13,5% de los hogares españoles estarán suscritos al cable, el 28,5% recibirán televisión por satélite y, por tanto, la penetración conjunta de los canales no herzianos será del 42%. Estas cifras indican pocas posibilidades de éxito para los operadores del cable antes del término de esta década y, en cambio, mejores perspectivas para los canales temáticos que utilicen conjuntamente la difusión por cable y por satélite. Sin embargo, tales porcentajes están sujetos a las variables legales y comerciales anteriormente citadas.

Por otra parte, algunos grupos de comunicación, pese a las conclusiones en sentido contrario de la mayor parte de los informes publicados en los últimos años, están generando sinergias entre sus empresas de prensa y los negocios de cable. Por ejemplo, el Grupo *Sanoma*, líder en los mercados de prensa diaria y de televisión por cable en Finlandia, ha detectado tres tipos de sinergias entre estos dos sectores [17] .

a) La experiencia de televisión por cable ha permitido mejorar la gestión de suscripciones y los sistemas de distribución de los periódicos de *Sanoma*.

b) Existe cooperación entre las empresas de periódicos y de cable en la cobertura informativa de acontecimientos locales,

en el uso de servicios de documentación y de fuentes informativas.

b) Las televisiones locales por cable y los diarios locales pueden ofrecer precios publicitarios especiales y alcanzan conjuntamente una mejor cobertura de los mercados publicitarios. Además, el sector más novedoso en la empresa (televisión por cable) se beneficia de las relaciones comerciales ya existentes entre los departamentos publicitarios de los periódicos de *Sanoma* y los anunciantes locales.

A estas sinergias efectivas se añade la posibilidad de idear nuevos conceptos de servicios informativos; de este modo, la empresa de prensa se convierte en empresa de comunicación: no configura una empresa de "productos" (que, por definición, con el paso del tiempo se convierten en caducos) sino una organización de "servicios", por lo que el objeto social – proporcionar información y establecer cauces de comunicación – nunca es obsoleto.

Como conclusión, cabe afirmar que, para las empresas de prensa, el sector del cable presenta varios aspectos positivos:

a) Proporciona una importante diversificación del riesgo, al evitar la dependencia total de la empresa del soporte básico de los medios impresos (papel-prensa).

b) El sector del cable posee expectativas de rentabilidad a medio plazo y abre el camino a nuevos negocios caracterizados por la prestación de servicios de comunicación interactivos.

c) Existen varios tipos de sinergias (publicitaria, informativa, gestión de suscripciones, distribución, etc.) entre los negocios de prensa y de cable.

d) El sector del cable no constituye un negocio de "libre mercado": está sujeto a concesiones administrativas [18] ; los grupos de prensa pueden emplear su capacidad de influencia sobre los gobiernos para obtener franquicias de redes de cable.

Las estrategias de diversificación deben mantener un equilibrio entre presente y futuro, entre rentabilidad y seguridad de las inversiones. El sector del cable, por sus exigencias de inversión inicial y por las ventajas que hemos analizado constituye una interesante – y, al mismo tiempo, arriesgada – apuesta de futuro. Un modo eficaz de establecer ese equilibrio consiste en invertir un porcentaje limitado de los recursos de la empresa en la industria del cable, y destinar otra parte importante de la capacidad financiera de la compañía a negocios informativos más tradicionales, como la industria de prensa.

[1] Para un análisis más detallado, cfr. John M. Lavine y Daniel B. Wackman, *Gestión de empresas informativas*, Rialp, Madrid, 1992, pp. 72-79.

[2] Cfr. Alejandro Echevarría, "El editor, la organización, el futuro" en *AEDE*, N ° 8, V 1984, pp. 17-20.

[3] Cfr. Alfonso Sánchez-Taberner, *Media Concentration in Europe. The conflict between public interest and commercial initiative*, The European Institute for the Media, Manchester, 1992.

[4] Beta-Taurus constituye el ejemplo más sobresaliente de concentración vertical en la industria audiovisual europea. Una buena explicación de las razones de esta estrategia puede verse en BetaTaurus, *Annual Report*, 1991, carta a los accionistas de Leo Kirch, presidente del Grupo, p. 3. *Time*, 2-7. III, 1992, pp. 36-38.

[5] Cfr., p. ej.: Georges J. Church, "Coup at the Top", *Time*, 2-7. III, 1992, pp. 36-38.

[6] Eurostaf, *L'Industrie européenne des programmes audiovisuels*, Paris, 1991

- [7] Cfr. "La industria de la televisión por cable, a la espera de una regulación sectorial", en *Noticias de la Comunicación*, 20.VI. 1992, p. 17.
- [8] Carat International, *European television Minibook*, Paris, 1991, p. 7.
- [9] Veronis, Suhler & Associates, *Communications Industry Forecast*, Nueva York, 1991, pp. 88-89.
- [10] Kleinwort Benson Securities, *The UK Cable Industry. A Vision of the Future*, Londres, 1991, p. I.
- [11] Zenith Media Worldwide, *Television in Europe to the year 2000*, Londres, 1991, p. 11 y ss.
- [12] Cfr. Bronwen Maddox, *BskyB a survivor, but not a winner*, Kleinwort Benson Securities, Londres, 1991.
- [13] Kleinwort Benson Securities, *The UK Cable Industry...*, informe citado, p. 2.
- [14] Cfr. Peter Checketts y Meredith Amdur, "Nouveau Niche", en *Television Business International*, V, 1992, p.22
- [15] Cfr. Pierre-Yves Lochon, "Television Payante en Europe: Enjeux et Alliances", en *Euro TV Analyses*, N 2, VII. 1992, pp. 3-7.
- [16] Cfr. Zenith Media Worldwide *Television in Europe to the year 2000*, informe citado, p. 66.
- [17] Cfr. Sanoma Group, *Annual Report*, 1991, pp. 5-7.
- [18] Estas cuestiones han sido analizadas, entre otros, por Bernard Guillou y J. K. Padioleau, *La réglementation de la television*, La Documentation Francaise, Paris, 1988.