

Procesos de internacionalización empresarial.
Un modelo en el panorama español: el grupo Prisa
Ana Lucía **ECHVERRI GONZÁLEZ**
Universidad Pontificia de Salamanca



Procesos de internacionalización empresarial.

Un modelo en el panorama español: el grupo Prisa

Ana Lucía **ECHEVERRI GONZÁLEZ**

Universidad Pontificia de Salamanca

La globalización de los mercados y la creciente internacionalización de las empresas es un fenómeno que parece haber alcanzado su plenitud en la década de los noventa. La internacionalización del comercio no es de ayer, pero las características del fenómeno como lo entendemos hoy no son las de hace siglos, ni las de hace dos décadas. La transmisión de información y la posibilidad de realizar transacciones comerciales de un extremo a otro de la tierra en tiempo real, gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías, ha creado una nueva organización dentro de las empresas y una nueva cultura de negocios.

Lo que hoy nos llama la atención es la rapidez con que un acontecimiento sucedido en un extremo del planeta repercute en cuestión de minutos en la cotización bursátil de cualquier empresa ubicada a miles de kilómetros. En el momento que Francia estaba quedando fuera del mundial de fútbol, incapaz de superar a la selección de Dinamarca, y antes de que el partido tocara a su fin, comenzaron a descender las acciones de la televisión francesa.

Intentaremos describir el proceso de internacionalización de las empresas como causa y efecto de la globalización de los mercados teniendo en cuenta la contribución de los medios de comunicación al proceso, como creadores del medio ambiente propicio para la implantación de una cultura empresarial planetaria. Además, los medios han sido hostigadores y protagonistas del fenómeno; ya que el sector de las telecomunicaciones -el hipersector descrito por Castilla y Timoteo- se convirtió en el objeto de deseo de los inversores, una vez que otros sectores de la industria pesada y media entraron en una fase de estancamiento en cuanto a su desarrollo tecnológico y rentabilidad. Hoy asistimos a la caída de las «telecos» y a su imparable reducción de personal, ya que su mercado natural parece agotado, al menos por el momento, mientras la tecnología le permite crear nuevas necesidades y darle tiempo a los usuarios para incorporar nuevos hábitos a sus rutinas profesionales y de ocio. Pero si las «telecos» parecen haber entrado en una fase negativa del ciclo, otros negocios del «hipersector» se mantienen ágiles, como es el caso de los medios de comunicación, tanto en su vertiente informativa como en su vertiente de entretenimiento.

Quando hablamos de globalización nos estamos refiriendo, básicamente, al fenómeno que se produce como consecuencia de una nueva estructura de los medios de comunicación basada en la capacidad tecnológica de la transmisión inmediata de datos alrededor del mundo, pero también de un entendimiento entre las distintas unidades empresariales que configuran esos medios (Mattelart, 1994). Las grandes empresas del sector de la comunicación han tratado de entenderse desde principios de la década de los ochenta, y el paradigma lo constituyó la fusión de dos colosos: Time y Warner. No fue sólo la unión de dos empresas, fue la decisión del entendimiento entre dos culturas y dos formas de actuar dentro del mundo de los negocios. El este y el oeste

norteamericano¹. Desde entonces hemos entrado en una carrera sin límites en cuanto a fusiones, acuerdos y alianzas.

«Atención al dato. En el transcurso de unas semanas en el verano de 1993, MCI y British Telecom hacen un trato de gran alcance. Time Warner y U.S. West forman equipo y luego Time Warner y Silicon Graphics. Después, U.S. West y Microsoft y General Instruments se cogen de la mano. Luego Telecommunications Inc. y Time Warner y Microsoft. Como un nuevo sistema solar que se formara del polvo galáctico, ha nacido en el ciberespacio y en la pantalla de mi televisor una monstruosa megaindustria multibillonaria que operará en los campos de ordenadores-*software*-televisión por cable-telecomunicaciones-edición-espectáculos-electrónica-información-servicios». (Peters, 1995: xiii).

1. La internacionalización de las empresas

El primer despegue en este sentido se observó después de la segunda guerra mundial, como consecuencia de los acuerdos del GATT (1947) orientados a suprimir todos los obstáculos al libre comercio. El segundo parámetro, los flujos financieros por inversión directa o indirecta, han contribuido, igualmente, a acelerar el fenómeno de la globalización. Entre los flujos indirectos podemos destacar tres grupos: a.) El endeudamiento en mercados internacionales, tanto de empresas como de gobiernos. Estas operaciones se han visto favorecidas por la abundancia de recursos en los mercados internacionales. En este punto cabe anotar que este ha sido uno de los elementos que más ha contribuido en los últimos años al creciente empobrecimiento de los países del tercer mundo y de forma escandalosa de África. Los países más pobres han visto cómo disminuía su comercio con los más ricos, y sin otra alternativa han caído en la trampa del endeudamiento. La posición de África en la década de los sesenta no era boyante, pero se hundió a partir de los setenta. La cuota de África Subsahariana en el comercio mundial de productos manufacturados en 1970 era sólo del 1.2%, pero en 1980 descendió al 0.5% y en 1989 al 0.4%. El comercio de productos primarios también se derrumbó, del 7.2% en 1970 pasó al 5.5% en 1980 y al 3.7% en 1989 (Castells, 1997:161). La situación es tan crítica que Castells ha llegado a afirmar que las tendencias genocidas y el banditaje tienen su origen en la exclusión de África del proceso de globalización de la economía. b.) Las inversiones en valores mobiliarios tanto a corto como a largo plazo -fondos de pensiones, fondos de inversión, excesos de liquidez del sistema asegurador, etc.- compañías con exceso de liquidez han acudido a los mercados internacionales buscando una mayor rentabilidad. c.) Flujos financieros relacionados con nuevas modalidades de financiación y cobertura de riesgos, especialmente en divisas. (Canals, 1996).

Como consecuencia de la internacionalización de las empresas se llega a la globalización de los mercados, cuyo primer paso es la globalización del sector financiero, que arranca en los sesenta con el desembarco masivo de bancos norteamericanos en Europa y América del sur. Muchos años después, la creación de un mercado

NOTAS AL PIE DE LA PÁGINA

¹ El 4 de marzo de 1989 comenzó el proceso de fusión de Time-Warner, el cual se vio en principio atacado por la intervención de la Paramount, que el 7 de junio de ese mismo año lanzó una opa hostil sobre Time intentando bloquear el proceso. Time contraatacó lanzando una oferta de compra sobre la Warner por 14.000 millones de dólares. En la operación participaron entre otros, 9 bancos nipones. Ello nos da una idea de la internacionalidad que alcanzó este negocio. Los dos grupos pretendían mejorar su rentabilidad, mediante la complementariedad y las sinergias que esperaban se fuesen multiplicando. La nueva empresa pasó a ocupar el primer lugar a nivel mundial en la producción de programas de televisión, en la distribución editorial, y el segundo en la televisión por cable, en la publicación de revistas y en la producción discográfica. (Cuadernos para Debate, del Ministerio Portavoz del gobierno, Nº 55).

único en Europa, el cual se inicia precisamente por la liberalización del sector bancario, contribuirá de forma decisiva a su afianzamiento.

El papel jugado por los nuevos sistemas de comunicación y la capacidad de los mass media para crear en la actualidad ese ambiente de globalización real es decisivo llegando a convertirse en una variable más y que los mercados están aprendiendo a controlar. Las repercusiones económico-financieras del 11 de septiembre fueron enormes, pero cualquiera de nosotros, sin excepción, aseguraría que muy inferiores a las esperadas en los minutos y horas siguientes a los atentados.

Las autoridades monetarias, los políticos, los analistas financieros y los directivos de las grandes empresas cerraron filas para minimizar el impacto y aunque en privado reconocían el pánico a las consecuencias financieras de la catástrofe, en público, lo reducían acompañando las palabras con acciones.

1.1. Las razones de la globalización de los mercados

Las razones o fuerzas que conducen a la globalización de los mercados nos las resume de forma clara y concisa Canals (96: 2-3). Razones de mercado: convergencia de los consumidores y canales de distribución que permitan satisfacerlas. Razones económicas: economías de escala, nuevas tecnologías, finanzas globales, transporte e infraestructura muy desarrollada. Razones de gobierno: descenso de las barreras arancelarias, coordinación de políticas por bloques regionales de diversos países. Razones empresariales: la internacionalización de las empresas más grandes va arrastrando a las medianas y obligándolas a expandir sus mercados como única vía de permanencia. En esta carrera el único camino de supervivencia suele ser el desarrollo de procesos comerciales que conducen a la concentración: fusiones, absorciones o adquisiciones forzadas.

Pero, también, existen unas fuerzas que limitan la globalización. Aunque se consuma Coca-Cola en todo el mundo, la panela (azúcar en bloque que se fabrica a partir de la caña de azúcar), sólo se consume en Colombia, *siendo su industria muy activa y próspera. Las diferencias culturales siguen existiendo y generando la elaboración de productos en algunas ocasiones complejos. Muchos gobiernos siguen ensayando medidas encaminadas a proteger las empresas nacionales, algunos empresarios conservan el idealismo de mantener ligado su éxito a una región. Otras empresas por la capacidad económica y por la voluntad de sus propios directivos permanecen en ámbitos locales, regionales o nacionales, sin traspasar fronteras.*

1.2. Concepto de internacionalización

El fenómeno de la internacionalización plantea un reto de competitividad muy fuerte a las empresas medianas, e incluso a las grandes cuando éstas permanecen en mercados nacionales sin emprender la salida a otros países. No olvidemos que para acometer el proceso de internacionalización, las empresas tienen que ser muy fuertes y por ende competitivas en su país de origen, en su mercado local.

NOTAS AL PIE DE LA PÁGINA

² Los almacenes Éxito expulsaron de Medellín (Colombia) a los almacenes Sears, un coloso de la venta al detal de Estados Unidos. Su éxito fue arrollador y llegó a convertirse en un punto de atracción turística. Una visita a la ciudad de la eterna primavera, por motivos profesionales o turísticos siempre incluía unas compras en el Éxito. Sus dueños -la familia Toro- se resistió durante décadas a sacar la marca de Medellín. Finalmente claudicaron en 1988. La apertura del primer Éxito en la ciudad de Bogotá paralizó a ésta durante varias horas.

La globalización de un producto, o de un sector normalmente es consecuencia de una confluencia de circunstancias, por un lado, relacionadas con la propia empresa y su capacidad para innovar, otras relacionadas con el país de origen y finalmente otras que tienen que ver con la estructura del sector, por ejemplo su tendencia natural o forzada a la concentración vertical u horizontal. En el caso del sector de los medios masivos de comunicación, la internacionalización de algunas empresas se ha visto claramente favorecida por el ánimo colonizador de su país de origen, USA. La tendencia a la concentración vertical parece más clara en la industria del cine que en la prensa y la horizontal más clara en la prensa que en el cine.

Las ventajas relacionadas con el país de origen van más allá de la política exterior siendo esta determinante en algunas ocasiones. Tiene que ver con el coste salarial, con el coste del capital, la fiscalidad, el grado de innovación tecnológica, el volumen y la calidad de las infraestructuras de comunicación y transporte, etc. A su vez, no se nos escapa que todos estos elementos juegan un papel decisivo a la hora de atraer a nuevas empresas por parte de los países de destino. El fenómeno es muy complejo y difícil de explicar, si nos basamos sólo en estos argumentos. Suiza dominaba el mercado de la fabricación de relojes hasta los años setenta. A mediados de los setenta, Japón se apodera de dicho mercado, en los ochenta, las empresas suizas retoman el liderazgo. La dotación de recursos es importante, pero a veces juega más la eficiencia en el uso de dichos recursos. En la eficiencia del uso de los factores productivos influyen las leyes y regulaciones, el grado de rivalidad de los distintos sectores de la economía y la calidad de la dirección de las empresa (Canals, 96:63).

No podemos olvidar que con cierta frecuencia se observa que aquellas empresas afianzadas en el proceso de internacionalización han contado con el apoyo del gobierno de su país de origen. Este no es un fenómeno que podamos aislar de las políticas económicas seguidas por los distintos gobiernos y sus intereses desde otros ámbitos. Insisto en la política de expansión de las industrias culturales de los Estados Unidos como un mecanismo de colonización moderno.

En el proceso de internacionalización de una empresa inciden factores internos y externos. Entre los externos podemos destacar la exigencia de los clientes, la intensa rivalidad entre las empresas que concurren a un mismo mercado, el grado de innovación, etc. Entre los factores internos: la capacidad de la empresa para crear nuevos productos, incluso desarrollando nuevos hábitos de consumo, su capacidad para innovar en la gestión, etc.

1.3. La Internacionalización de los mercados

La internacionalización de los mercados ha sido explicada desde varias teorías, comenzando por *la teoría de la ventaja comparativa* expuesta por Adam Smith en su obra *La riqueza de las naciones*. Un país dispone de ventajas reales sobre el resto, por ejemplo, en recursos naturales (el sol en el Mediterráneo y su aprovechamiento para el desarrollo de la industria turística), otros pueden fracasar a la hora de aprovechar dicha ventaja (Venezuela y su petróleo). La ventaja puede ser parcial o absoluta.

Desde la teoría de la proporción de los recursos productivos, según la cual la ventaja comparativa de un país se debe a la abundancia relativa de los recursos o factores productivos y a la intensidad de su utilización en el proceso productivo³. La teoría parte del supuesto de que un país dispone de un recurso productivo en abun-

³ NOTAS AL PIE DE LA PÁGINA

³ Esta teoría se conoce como el modelo Hecksher-Ohlin, en honor a los economistas que la formularon.

dancia -mano de obra barata, capital barato, energía, etc.- frente a otros países. El primero tenderá a exportar los bienes intensivos en aquel factor productivo que constituye su riqueza⁴.

La teoría del ciclo de vida del producto modelo ampliamente conocido y que se emplea, además, en el desarrollo y aplicación de casi todas las políticas empresariales, desde el marketing a la gestión de los recursos humanos, pasando por la planificación estratégica, tanto de negocio como corporativa. Consta de cuatro etapas: la introducción, cuando el producto es novedad incluso en el país de origen. El crecimiento, etapa en la cual la empresa tiene que competir necesariamente con todos los que han copiado el producto. Mientras llegan los productos de la competencia al mercado, la empresa dispone de un periodo de tiempo más o menos largo en situación de monopolio que debe aprovechar al máximo para tomar ventaja a sus seguidores e impulsar acciones encaminadas a la búsqueda de nuevos mercados para su crecimiento. En este periodo se suele producir un desplazamiento hacia otros países parcial o total, tanto para la fabricación, como para la venta. La tercera etapa: la madurez del producto, en ella el producto se convierte en un bien estándar con amplia demanda y muchos productores. En esta etapa, muchas empresas no pueden mantener la competitividad en los costes de fabricación y se ven obligadas a trasladar sus centros de producción a otros países, donde las condiciones les permitan mantener precios competitivos. En la cuarta etapa: el declive del producto, la empresa debe afrontar la aparición de nuevos productos que sustituyen plenamente a los anteriores o cambian los hábitos de consumo, o incluso generan necesidades impensables con anterioridad a la existencia del producto. En principio esta situación puede conducir a la búsqueda de nuevos mercados, en países menos desarrollados, donde aún se pueda comercializar el producto, pero este es sólo un paso previo a la necesaria desinversión. Este paso intermedio es cada día más breve, entre otras razones, por la globalización o mundialización de los mercados. Los medios de comunicación contribuyen de forma apreciable a la dispersión de la información y a la peregrinación de las culturas.

1.4. Tipos de empresas que traspasan las fronteras

La globalización y la internacionalización de los mercados nos han dado como fruto varios tipos de empresas. *La empresa internacional*: aquella que dispone de un centro dedicado a dirigir las estrategias y operaciones de penetración en mercados extranjeros, hasta el punto de realizar inversiones directas en los países elegidos, pero manteniendo independientes la gestión de la matriz o empresa originaria y las establecidas en el extranjero. Podríamos estar hablando de las empresas muy ágiles en exportación. Recordemos que uno de los mecanismos más frecuentes para medir la internacionalización de las empresas suele ser el volumen de sus flujos comerciales: importaciones y exportaciones de bienes y servicios. *La empresa multinacional* es aquella que practicando, como la empresa internacional, la inversión directa en el extranjero, considera a las empresas situadas fuera del país de origen como verdaderas filiales, por lo tanto, las principales operaciones son contempladas con criterios de globalidad, siendo uninacional la dirección. *La empresa supranacional* como su nombre indica pretende estar por encima del concepto de nación y pretende estar desvinculada de cualquier país y sometida sólo a organismos internacionales, por ejemplo, la Unión Europea, a quien pagaría sus impuestos y de

NOTAS AL PIE DE LA PÁGINA

⁴Aquellos países con mano de obra barata tenderán a exportar bienes intensivos en trabajo manual. Pues serán competitivos en su producción. Los recursos pueden ser naturales, pero también producto de políticas diseñadas específicamente por los gobiernos, incluso para contrarrestar sus deficiencias naturales o para conseguir objetivos alejados de los o intereses propios del desarrollo empresarial.

quien recibiría un marco jurídico. Finalmente se suele hablar, también, de *empresa transnacional* como aquella muy avanzada en su internacionalización y en la cual tanto la propiedad como la dirección de la matriz corresponde a personas de distintas nacionalidades.

Para entrar en nuevos mercados se deben tener en cuenta una serie de factores internos y externos a la empresa. En el primer caso, las personas, los productos, la capacidad, la experiencia, etc. En el segundo, lo atractivo del nuevo mercado, su potencial, los factores políticos, los proveedores locales, las características del entorno comercial, etc.

Dentro del marco que, someramente, hemos expuesto respecto al proceso de internacionalización de una empresa y las actuales tendencias de globalización de los mercados, vamos a analizar un caso práctico. El de uno de los grupos más emblemáticos de nuestro país y que además consideramos avanzado en políticas de gestión empresarial: el grupo PRISA.

2. Proceso de internacionalización del grupo PRISA

PRISA -PRomotora de Informaciones Sociedad Anónima- nació en 1972 como empresa editora del diario El País -4 de mayo de 1976-. En 1989 Prisa se organiza como *holding* y traslada la edición de El País a una sociedad filial cien por cien de su propiedad, este es el primer paso para su conversión en un auténtico grupo, incluso ya con proyección internacional. En 1990 el grupo se posiciona como un multimedia. Controla un diario de difusión e influencia nacional, la mayor cadena de emisoras de radio -la Ser- y el proyecto audiovisual se materializa cuando, se encarga, por delegación del resto de socios, de la gestión de Canal+ (España)⁵ e inicia su aventura de internacionalización. Su organigrama nos va a mostrar una división editorial y una división audiovisual. La primera engloba la editora de el diario El País, la editora del diario económico Cinco Días, la sociedad Edipaís -guías y libros-, Distasa -distribución-, y las recién estrenadas inversiones internacionales del grupo: un 15% en Newspaper Publishing, editora del diario The Independent, un 5% en el grupo Francés Ponex -medios económicos-. En la división audiovisual, el grupo cuenta con la cadena SER y la recién creada sociedad para el lanzamiento de Canal+ España, la producción audiovisual, a través de Sogetel es una realidad, la otra rama clave del negocio es la gestión de los derechos audiovisuales que se realiza a través de Idea.

En noviembre de 1990, desde las páginas del diario El País Jesús de Polanco decía: "el futuro viene dado por el enraizamiento local y por unos planes expansivos que trasciendan el mercado nacional..." (10-11-90).

En 1991 y después de haber dado los primeros pasos para la internacionalización en el campo de la edición de periódicos, el negocio que mejor dominan, se aventuran en el negocio radiofónico y junto con RTL y Sony-Music France crean la cadena de radio fórmula M-40 con 75 emisoras en Francia y Bélgica. Prisa es el socio principal con un 40%⁶.

NOTAS AL PIE DE LA PÁGINA

⁵ Canal + España inicia sus emisiones regulares el 14 de septiembre de 1990.

⁶ El formato de la radio fórmula y concretamente M-40 había tenido gran éxito en España, pero las cosas no salieron igual cuando se trató de reproducir la fórmula en un contexto, que tal vez tenía unas características diferentes, aunque no se apreciaran, o al menos se creyera que no tenían influencia directa en el producto que se ponía a disposición de los clientes.

En la memoria de 1992, el presidente del grupo va a repetimos un discurso que conocemos muy bien desde la aparición de esta empresa en el panorama español. Aquí lo reproducimos para ilustrar que la voluntad de internacionalización de sus promotores sigue viva: "El ingreso de España en la CE, los avances producidos en la integración europea y la creación del mercado único hacen de la internacionalización un reto para todos los sectores económicos. Hace cuatro años pusimos las bases organizativas para hacer de Prisa el primer grupo multimedia de nuestro país, pero con la mirada puesta en el escenario europeo en el que se están configurando importantes grupos, que son ya, y lo serán aún más en el futuro, los grandes protagonistas de la comunicación continental", más adelante en su discurso Jesús de Polanco va a mencionar el mercado americano, que por obvias razones culturales constituye la otra prioridad en el desarrollo internacional del grupo. Precisamente en 1992 y con ánimo de mirar hacia un mercado más cercano y que se considera la antesala del salto trasatlántico, el grupo compra una participación de 16.74% de Sonae editora del diario Público (portugués)⁷.

1992 es un año decisivo para el grupo, porque sus gestores se adelantan a la evolución natural del mercado radiofónico y ven la urgencia de reducir el número de competidores en este campo para que el medio pueda fortalecerse. En este año se dan los primeros pasos para la absorción de Antena 3 radio.

En 1993, la editorial Santillana presidida por Polanco y la cual lleva décadas asentada en varios países de Latinoamérica, adquiere una importante participación en el capital social de la editora del diario mexicano La prensa.

2.1 Un alto en el camino

En 1994 y después de casi cuatro años en una clara política de internacionalización realizada mediante inversiones en negocios puestos en marcha por empresarios de los países de destino, excepto en el caso de la alianza realizada con dos socios extranjeros para crear una nueva empresa destinada a reproducir una fórmula de un producto probado en el mercado interno, se va a dar un giro. Las razones pueden venir por la baja rentabilidad de estas inversiones. Ninguna ha funcionado por motivos muy diversos. Como consecuencia de todo ello, el grupo prefiere seguir primando su crecimiento interno, tal vez consciente de que su talla no es aún la conveniente para el salto definitivo a la internacionalización y reconociendo que ésta se inició en una etapa prematura, o bien, porque el ciclo de vida de las empresas y de los productos informativos tiene características propias que contribuyen a diferenciar los procesos de internacionalización de las empresas de comunicación, de los procesos de otro tipo de empresas.

En 1994 Prisa vende su participación en el grupo Ponex y vende a RTL su participación, que ya ascendía al 48%, en la cadena de emisoras Sodera. Y aunque las cosas van muy mal en el diario londinense *The Independent*, quizás por sus simpatías hacia este proyecto, incrementa su participación hasta un 20%, junto con los otros socios franceses e italianos, pretendiendo evitar que la editora cayera en manos de quienes estaban haciendo un juego poco limpio en la comercialización de los diarios de la city, especialmente el grupo News Corporation.

"Nada será igual en lo sucesivo, se insiste en el hipersector español de la información y la comunicación. Están cambiando los espacios del negocio, con amplias franjas de expansión potencial, y el entramado de

NOTAS AL PIE DE LA PÁGINA

⁷ Tanto el diario británico *The Independent* como el diario portugués *Público* son de reciente creación y sus principios editoriales están bastante cerca de la filosofía que en su día inspiró la creación de *El País*.

alianzas que envuelve el nuevo/viejo espacio de la comunicación social de la última década en un entorno de relaciones de amplia complicidad operativa. Es precisamente esta dinámica empresarial, especialmente activa en torno a la explotación digital intensiva, al territorio de las autopistas de la información, los servicios y los contenidos, la que anuncia un nuevo ciclo de negocio, aquel que se definía, desde la vaguedad teórica de la frase hecha, como el horizonte de los multimedia⁸. (Díaz Nosty, 1995: 28).

Prisa ya consolidada en la información (prensa, radio) desea y decide acometer su afianzamiento en la producción del entretenimiento. En la Junta General de Accionistas, al cierre del ejercicio de 1995, Polanco manifiesta que quiere ampliar su presencia "en la producción audiovisual y su distribución, tanto en las salas de cine, mercado doméstico de vídeo, televisión de pago -ya sea por microondas, satélite o por cable- ya con la televisión generalista". Siguiendo esta filosofía, Sogetel se embarca en la producción de 15 largometrajes en tres años y espera convertirse en la primera compañía de estas características para el mundo de habla hispana. El tirón del idioma parece ser la nueva sinergia que se quiere emplear y se busca repetir la experiencia mexicana iniciada como ya comentamos a través de la inversión en la editora del diario La prensa.

El proceso de internacionalización en el negocio de los medios de comunicación resulta muy complejo, además si se parte de una talla menor a lo que exige el mercado transnacional. Prisa es cada día más fuerte en su mercado interno, pero tiene que ir dando "pasitos" en la conquista de otros mercados y estos a veces son uno adelante y otro atrás. En 1996 se toma la decisión de abandonar definitivamente el querido proyecto inglés. La participación en Newspaper Publishing se reduce hasta un 6.73%, recordemos que estaba en un 20% y es la antesala de la salida definitiva que se producirá en 1998, cuando también se vende la participación en el diario portugués, Público.

2.2. Mirando a América Latina

Abandonados los proyectos inglés, francés, belga y portugués, las velas, como acabamos de mencionar, se orientan al cono sur con la pretensión de explotar la sinergia de la lengua. Ahora bien, las estrategias de territorialización lingüística y cultural son complejas, especialmente, cuando abarcan territorios tan enormes y dispares -América Latina-. Por otro lado, estas comunidades conservan muy vivos los recuerdos que van acompañados de un discurso poco favorable a la colonización cultural. Lo anterior implica que los resultados de una agresiva política mercantil no sean todo lo positivos que cabía esperar en un principio.

A finales de 1998 y después del año negro de 1997, el grupo que internamente tuvo problemas hasta de orden político por serias diferencias con el partido en el gobierno, decide entrar en el mercado radiofónico latinoamericano y lo va a hacer de la mano de una de las cadenas de radio emblemáticas de dicho continente: Caracol de Colombia. La fórmula empleada será, en primer lugar, la adquisición del 19% de su capital social, y en una segunda fase, la creación de una nueva sociedad participada a partes iguales por ambos grupos⁹, Grupo Latino de Radiodifusión con sede en Miami. GLR posee el consorcio radial de Chile con 87 emisoras,

NOTAS AL PIE DE LA PÁGINA

⁸ En abril de 1998 Prisa acepta la opa lanzada por uno de los accionistas de Newspaper Publishing y vende la participación que conservaba consciente de las dificultades que el diario londinense tenía para recuperarse editorial y económicamente.

⁹ El grupo Prisa se desarrolló desde y en torno al éxito de un periódico -El País-, el grupo Caracol, hoy un multimedia inserto en uno de los grupos industriales más fuertes de Colombia, el grupo Bavaria, se desarrolló en torno a una emisora de radio, Radio Caracol, y su diferente forma de hacer radio, que llegó a crear escuela y traspasó fronteras.

GLR Costa Rica y gran penetración en USA con un centenar de emisoras propias y asociadas de habla hispana y una emisora en París, Radio Latina. La intención real de esta operación no era otra que la conquista del mercado norteamericano de habla hispana. Caracol constituía un buen socio en esta empresa dada su experiencia en el mencionado mercado.

Con el año 2000 va a llegar la decisión de la salida a bolsa como el paso inevitable para alcanzar la talla que el grupo requiere si desea afianzarse en la política de internacionalización. La integración de ediciones Santillana¹⁰, Mateu Cromo y Gestora de medios de publicidad, primera central de medios española, vienen a poner su granito de arena en este proyecto.

2.3. Lo local y la expansión internacional siguen siendo las prioridades ayer y hoy

Las estrategias de cara a la nueva década y si queremos ser más ambiciosos de cara al nuevo siglo, en el fondo no se van a apartar mucho de las anunciadas por el presidente del grupo al comienzo de la década de los noventa. La expansión del grupo pasa por el enraizamiento local y unos planes expansivos que trasciendan el mercado nacional.

El posicionamiento en el mercado local de prensa se va a gestar desde dos ángulos, por un lado la compra o creación de cabeceras a través del Grupo de medios impresos -GMI- y la asociación para la gestión de diversos proyectos en torno a Gestión de medios de prensa -GMP-

GMI creada en 1999 agrupa a las sociedades editoras de Cinco Días, As, El Correo de Andalucía, Odiel Información, Jaén, La Voz de Almería, El Día de Valladolid (de nueva creación). GMI posee el 50% de GMP, sociedad en la que participan una decena de diarios locales, que sin pertenecer a ningún grupo han visto la necesidad de estar en la órbita de uno de los principales grupos de prensa del país y así disfrutar de primera mano de nuevas técnicas de gestión, comercialización y desarrollo de productos editoriales. Los dueños de estos pequeños periódicos conservan la propiedad, pero saben que hoy en día es fundamental estar dentro de estas ruedas de alianzas, así, de momento sea, sólo mediante pactos para gestionar proyectos comunes y recibir directrices de quienes están en la cresta de la ola.

Después de abandonar sus proyectos de prensa en Europa, la búsqueda de mercados externos se ha enfocado hacia América Latina. En Bolivia ha creado Inversiones multimedia de comunicaciones, sociedad en la que posee el 76.9% y en la que participa el grupo boliviano Garafulic. La nueva sociedad es dueña de los diarios: La Razón de La Paz, El Nuevo Día de Santa Cruz de la Sierra y el sensacionalista Extra. Además comparte accionariado con Garafulic en negocios de televisión con nueve canales de ATB -red nacional de televisión- e inversiones digitales.

Se observa, pues, una clara tendencia a los negocios basados en los soportes tradicionales, pero sin descuidar los nuevos medios y el ocio. En el campo de la edición de música, Prisa ha creado una división de negocio con dos líneas de mercado: España y América Latina. En marzo de 2000 se lanzó Inicia, portal que al cumplir un año contaba con 200.000 clientes.

NOTAS AL PIE DE LA PÁGINA

¹⁰ Fundada por Jesús de Polanco en 1960 y en la actualidad con sociedades editoras en Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, México, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Su política de enraizamiento local tiende a completarse con la creación de su cadena de televisiones locales Localia, con el propósito de aprovechar las sinergias de sus redacciones de la cadena SER y las delegaciones de El País.

2.4. Los frutos de la alianza Prisa-Canal+ Francia

Deliberadamente hemos querido dejar al margen de este breve análisis, el área de Canal+ España y la expansión del grupo Prisa a través de esta rama, ya que aquí asistimos a un proceso a la inversa. La asociación de Canal+ Francia con la empresa española se da por la madurez de la empresa francesa y su necesidad de internacionalización. Sin embargo haremos unas breves consideraciones, ya que le ha permitido al grupo enriquecerse con la experiencia que da la dimensión del negocio televisivo siempre muy superior en volúmenes de flujos financieros al negocio de la edición de periódicos o de la radio.

Con la Ley 10 de 1988, comienza en España el proceso de creación de las emisoras privadas de televisión. Al concurso abierto para la consecución de licencias concurren seis empresas: Antena 3 TV S.A., Canal Plus, Gestevisión-Telecinco, Univisión Canal 1, Canal C, Información y televisión. Los socios de Canal Plus son: Grupo Prisa (25%), Canal Plus Francia (25%), La Banca March (15%), BBV (15%), Bankinter (5%), Grucycsa (5%), Eventos de inversiones privadas (5%), Caja Madrid (5%). Los socios deciden encargar la gestión del proyecto al grupo Prisa¹¹.

En torno a Canal+ se van a crear una serie de sociedades hasta constituir un grupo en sí mismo: Grupo Sogecable. En 1991 se crea por los mismos socios de Canal+, Sogecable (Sociedad de gestión del cable) y se crea la productora cinematográfica Sogetel-Sogecine. Nace con la voluntad de ser el mayor productor privado del audiovisual español. Inicialmente su capital social va a estar constituido al 50% por Prisa, 30% Grupo March, 10% Imagen y Medios, y 10% Bankinter. Además, Sogetel va a crear una sociedad para gestionar los derechos de televisión, Idea. Podemos observar como con una participación del 25%, el grupo Prisa va a ir configurando un nuevo grupo, gracias al *knowhow* del socio francés¹² y a la confianza que todos depositan en su capacidad para gestionar la nueva empresa, que aunque deber adentrarse en un negocio diferente, como es el del ocio y el entretenimiento, está dentro de la órbita de los medios de comunicación.

En 1992 nace Sogepaq para compartir con Idea la gestión de derechos audiovisuales. Además se dedica a la distribución cinematográfica. Sus socios al 50% son Idea y Cinepaq, esta última propiedad de Canal+ Francia.

En 1993 Sogecable va a lanzar su Canal Satélite analógico con cuatro canales temáticos de pago emitidos por satélite: Cinemanía, Documanía, Cineclassics y Minimax.

Teniendo en cuenta la fórmula empleada por Canal+, que basa su programación en cine de estreno, derechos audiovisuales, y una selecta oferta de documentales es natural que la siguiente fase del negocio la consti-

NOTAS AL PIE DE LA PÁGINA

¹¹ La propuesta de Canal Plus no partió como favorita, ya que se trataba de una televisión de pago y el gobierno español no había considerado, en principio, esta opción. Se había hablado de otorgar tres licencias para televisión privada en abierto. Sin embargo y a medida que se fueron cumpliendo las diversas etapas del concurso, las intenciones cambiaron y finalmente Canal Plus fue una de las tres agraciadas. Se trataba de reproducir fielmente en España, el modelo de televisión de pago que tanto éxito había tenido en Francia.

¹² La Ley 10 de televisión privada limitaba la participación de cualquier socio nacional o extranjero a un 25%.

tuyera la creación de una empresa para gestionar los derechos deportivos. Nace Gesport participada ciento por ciento por Sogecable. Centra su actividad en la adquisición y gestión de derechos deportivos.

Con el propósito de explotar ciertas sinergias, en 1996 Sogecable llega a un acuerdo con Warner-Lusomundo para la explotación de salas de cine en complejos comerciales.

En 1997 Sogecable lanza la primera oferta europea en Castellano de televisión digital vía satélite: Canal Satélite Digital con 25 canales de televisión y 27 de audio. Para poder cubrir esta oferta, tanto la de televisión de pago como la de PPV, Sogecable firma acuerdos con los principales estudios cinematográficos norteamericanos: Time Warner, Disney, Columbia, Universal, Paramount, Fox y Dreamworks. En este mismo año Sogecable y Warner Bros crean Warner-Sogefilm para la distribución cinematográfica en España.

Las relaciones entre Sogecable y Time Warner como acabamos de ver se iniciaron en 1996, se incrementaron en 1997 y van a dar un nuevo fruto en 1999 con la aparición del primer canal de noticias 24 horas en español, CNN +, gracias al acuerdo con Turner Broadcasting Systems.

Canal Satélite Digital es un negocio muy caro. Si observamos las cuentas anuales de Sogecable desde el momento que mete la cabeza en esta aventura, descubrimos unas cifras de endeudamiento y de resultados negativos que asustan. Después de los excelentes años de rentabilidad de Canal+, el negocio de la televisión digital absorbe todas las ganancias y llega la hora de salir a bolsa, como ya lo habían hecho varios grupos europeos años atrás y así poder acceder a las fuentes de financiación propias de un negocio con estas características y dimensión. En 1999, Sogecable y sus accionistas realizan una oferta pública de suscripción y venta del 25% de su capital social, el 21 de julio de ese año, la compañía empieza a cotizar en bolsa. En 2000 Warner Bros adquiere el 10% de Canal Satélite Digital.

3. Conclusiones

1. Los tipos de empresas que traspasan fronteras: internacionales, multinacionales, supranacionales y transnacionales, como pudimos observar en su definición, constituyen a su vez grados de un proceso. Siendo el primer peldaño, aquel que busca la penetración en mercados extranjeros mediante inversiones directas. Fase en la que se encuentra el grupo Prisa.

2. El proceso de internacionalización de una empresa requiere como hemos visto unas condiciones internas y externas. Entre las primeras destaca la capacidad para innovar, tanto en el diseño de los productos como en los sistemas de gestión. El grupo Prisa ha demostrado en el mercado interno español ambas virtudes, sin embargo ello no constituyó una garantía para el éxito de sus primeros pasos en el proceso de internacionalización. El éxito de un producto como la radio fórmula M-40 en España no se pudo reproducir en Francia y en Bélgica. Esto pone de manifiesto entre otras cosas, las peculiaridades de la industria de la comunicación. Pero, además, no podemos olvidar que cuantos más factores favorables internos y externos sumemos, mayores serán las posibilidades de éxito del proceso transfronterizo.

3. El proyecto Grupo Latino de Radiodifusión es muy reciente (1998) para medir su viabilidad. Ahora bien, observamos que sobre él, el grupo ha querido atraer sinergias importantes: el idioma, y la alianza con una empresa, también, innovadora en el soporte radio y conocedora del mercado que se quiere conquistar.

4. Desde que en 1990 la empresa toma las medidas jurídicas necesarias para convertir a Prisa en una sociedad *holding*, se van a ir dando pasos encaminados a alcanzar la talla que requiere la competencia interna-

cional, muy diferente a la requerida en mercados internos. Los pasos más recientes en esta dirección han sido: la salida a bolsa y la fusión de Santillana, Mateu-Cromo y Gestora de medios de publicidad.

4. Bibliografía

- AHIJADO, M. y AGUER, M. (1996), *Diccionario de economía y empresa*, Pirámide, Madrid.
- BUSTAMANTE, E. y ZALLO, R. (1988), (Coords.); *Las industrias culturales en España. Grupos multimedia y transnacionales*, Akal, Madrid, 1988.
- CANALS, J., (1996); *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*, MacGraw-Hill, Madrid.
- CASTELLS, M. (1997); *La era de la información. Economía, Sociedad y cultura. Vol. 1. La sociedad red*, Alianza Editorial, Madrid.
- DIÁZ NOSTY, B. (1995); *Comunicación social 1995/Tendencias*, Informes anuales de Fundesco, Madrid.
- (1997-1998, 1998-1999, 2000-2001); *Informe anual de la comunicación. Estado y tendencias de los medios en España*, Grupo Zeta, Madrid.
- Informes anuales de Fundesco. Comunicación social/Tendencias** (1991, 1992, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996), Madrid.
- Informes anuales (memorias) del grupo Prisa** (1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001), Prisa, Madrid.
- Informes anuales (memorias) del grupo Sogecable** (2000 y 2001), Prisa, Madrid.
- MANKIN, N.G. (2002); *Principios de economía*, MacGraw-Hill, Madrid.
- MATTELART, A. (1998); *La mundialización de la comunicación*, Paidós, Barcelona.
- MIGUEL, J.C. de (1993); *Los grupos multimedia. Estructuras y estrategias en los medios europeos*, Bosch, Barcelona.
- MURCIANO, M. (1992); *Estructura y dinámica de la comunicación internacional*, Bosch, Barcelona.
- NIETO, A., (2000); "Time and the information market: the case of Spain", *Media Markets Monographs*, Eunsa, Pamplona.
- PETERS, T. (1993); *Reinventando la excelencia. El management liberador*, Ediciones B, Barcelona.
- SÁNCHEZ-TABERNERO, A., (1995); "Estrategias de los grupos de comunicación en Europa", en Rev. **Situación**, monográfico: *La industria de la comunicación*, BBV, Bilbao.
- (2002); "Concentración de empresas de comunicación en Europa: nuevos datos contradicen los viejos mitos", en Rev. *Comunicación y Sociedad*, Vol. XV, núm 1.
- VALDALISO, J.M. y LÓPEZ, S. (2000); *Historia económica de la empresa*, Crítica, Madrid.