

# LA EVOLUCIÓN DE LAS CORPORACIONES TRANSNACIONALES DE MEDIOS: LAS CORPORACIONES TRANSVERSALES DE COMUNICACIÓN (CTC)

**Borja Mora-Figueroa** Consejo Audiovisual de Navarra

## Resumen

*Este artículo analiza el surgimiento, en el contexto del mercado global de la comunicación, de una configuración empresarial que se ha forjado en las dos últimas décadas: las corporaciones transversales de comunicación (CTC). Actualmente, cabe atribuir esta denominación a tres compañías: Time Warner, News Corporation y Bertelsmann. La expansión geográfica y de producto ha propiciado el fortalecimiento de esta nueva forma de competidor, fruto de la evolución de las corporaciones transnacionales de medios.*

Palabras clave: *corporaciones transnacionales de medios, mercado global de la comunicación, posicionamiento estratégico, convergencia, transversalidad.*

## Abstract

*This paper proposes that a new form of enterprises' organization has emerged throughout the last two decades, namely Communication Transversal Corporations or CTC. Three big companies may be qualified as CTC, which are Time Warner, News Corporation and Bertelsmann. The expansion in terms of geography and productivity are two main causes of the emergence of this new competitor, which is a result of the evolution of transnational corporations.*

## Introducción

Los mercados de la información, del entretenimiento y de la cultura, han vivido en los últimos años una profunda transformación que está provocando la redefinición de su naturaleza y ámbito de desarrollo. La liberalización en multitud de sectores y países, la globalización económica e informativa, los constantes avances de la tecnología y su aplicación en las industrias de la comunicación, y la diseminación por todo el mundo de la cultura popular, han acabado por configurar un nuevo ámbito de competencia: el mercado global de la comunicación (en adelante, MGC).

Esta confluencia de factores ha desembocado, entre otras consecuencias, en una convergencia de las industrias y en una consolidación generalizada de los

mercados. De esta forma, han emergido grandes empresas afianzándose como líderes destacados. El crecimiento de los mercados y su consecuente consolidación han favorecido la introducción de una nueva forma de competidor en todos los ámbitos de los mercados de la comunicación, pero especialmente en el MGC: la corporación transversal de comunicación (en adelante, CTC); que en la actualidad cabe atribuir a Time Warner, News Corporation y Bertelsmann.

La denominación de las mayores empresas de comunicación ha supuesto desde el principio un problema terminológico. Las compañías multimedia que surgieron en Estados Unidos a mitad de siglo comenzaron a denominarse "conglomerados", en parte porque se

configuraron con una estructura similar a los conglomerados industriales y, en parte, porque compartían empresa-matriz con propiedades distintas del ámbito de la comunicación. Así se calificaba a finales de los años sesenta a compañías como CBS, propietaria de una cadena de radio y una de televisión del mismo nombre; estaciones de televisión; una cadena discográfica –CBS Records–; un fabricante de componentes para equipos musicales; una casa editorial –Holt, Rinehart and Winston–; una productora cinematográfica; y otras propiedades ajenas al sector de la comunicación, como el equipo de béisbol *New York Yankees*. Este apelativo se ha mantenido con el paso del tiempo y, a principios de los noventa, Turow (1992) estudió la estructura y naturaleza de lo que entendía por “conglomerados de medios”, un título que se utiliza habitualmente en los medios de información general y económica.

Por su parte, Gershon (1993) estudia desde hace quince años las “corporaciones transnacionales de medios”, es decir, aquellas compañías que operan en dos o más países y que ofertan bienes y servicios de información y entretenimiento. Esta denominación es la que se ha impuesto en la literatura académica.

En este contexto de evolución de los mayores grupos de comunicación, cabe situar la delimitación conceptual de las CTC como un estadio avanzado de estas organizaciones empresariales, que introduce una característica diferenciadora especialmente significativa: la transversalidad.

### **El surgimiento de las CTC**

Las CTC, un paso más en la evolución de los grupos de comunicación, han ayudado a conformar el MGC –un ámbito de competencia mundial que contiene los mercados nacionales, regionales y locales de comunicación, y, al mismo tiempo, adquiere características crecientemente diferenciadas– y, en gran medida, han impulsado su constitución con la oferta

combinada de productos de información, entretenimiento, educación y cultura (Mora-Figueroa, 2009). Al nacimiento de estos grandes imperios empresariales han contribuido factores de diversa índole, entre los que cabe destacar: la expansión del MGC, la existencia de un período de crecimiento económico sin precedentes, y la búsqueda de la convergencia como evolución de la teoría de las sinergias.

El último cuarto del siglo XX ha sido escenario propicio para el surgimiento de las CTC. El gran comportamiento económico de los mercados de la comunicación, las nuevas estrategias y los adelantos técnicos, permitieron que en la década de los noventa algunos grupos de comunicación dieran un salto cualitativo, consolidando este nuevo tipo de empresa. Aunque varias CTC tenían orígenes centenarios (e incluso se podría entender que News Corporation y Bertelsmann se habían adelantado unos años a esta forma empresarial), la configuración de las CTC tal y como hoy se entiende, se fragua en 1989. El ejemplo a seguir fue la fusión entre Time Inc. y Warner Communications, dos gigantescos grupos multimedia presentes en diferentes ámbitos de actividad y con vocación global. Esto significó además, un paso más en la ambición por crecer en tamaño, por la búsqueda de sinergias y por la internacionalización como ejes básicos sobre los que operar.

### **La teoría de las sinergias**

En los años setenta, la práctica empresarial dictaba que el tamaño era la principal ventaja competitiva de las empresas. En la década de los ochenta, se introdujo la idea de la “corporación integrada”, en la que cada línea de negocio de la compañía podía colaborar al buen funcionamiento de las otras. Muchas fusiones y adquisiciones, e incluso reconversiones totales de empresas, se basaron en este presupuesto, denominado generalmente “teoría de las sinergias” y

que ha sido utilizado masivamente en los mercados de la comunicación.

Aunque es un término aplicable a otras disciplinas científicas, en la Economía de los Medios el concepto de sinergia tiene un matiz diferenciador. En concreto, comprende al menos cuatro tipos de procesos distintos: el aprovechamiento de un contenido para reutilizarlo y difundirlo en distintos soportes de una misma compañía, la utilización de varios soportes para conjuntamente promocionar algún servicio que ofrece la empresa, el pluriempleo de personal en distintas operaciones o actividades, y el ahorro de costes en la gestión de la empresa.

La unión de Time Inc. y Warner Communications culminó un período en el que las mayores empresas de comunicación se posicionaron para explotar esta misma estrategia de aprovechar, cooperar y compartir los recursos disponibles, idea que se utilizó como el principal argumento para horizontales, verticales y transversales.

### **La búsqueda de la convergencia**

Dos factores que emergieron a mediados de los noventa propiciaron el paso a la búsqueda de la convergencia: la dificultad para generar sinergias y el auge de la Nueva Economía.

En primer lugar, generar sinergias no resulta una tarea sencilla, ya que con el tiempo se ha demostrado que en muchas ocasiones implica una aspiración más teórica que real. Los resultados finales desilusionaron y la falta de crecimiento orgánico llevó a las empresas a un crecimiento externo que aspiraba la convergencia y que, gracias al dinero disponible, se cimentó en grandes fusiones y adquisiciones en y entre los sectores de tecnología, medios y telecomunicaciones.

Por otro lado, la mejora sistemática y las oportunidades que ofrecían las nuevas tecnologías, dirigieron a las empresas a intentar generar valor a través de la convergencia. Por la abundancia de capital disponible, los grandes grupos se erigieron

en los principales protagonistas, especialmente los operadores de telecomunicaciones y las CTC.

El fortalecimiento del modelo de las CTC responde, en cierta medida, a la concentración de los grandes operadores de telecomunicaciones, al igual que los grupos multimedia surgieron como respuesta a la consolidación de las agencias publicitarias. Así, antes de la gran oleada de fusiones y adquisiciones que entre 1999 y 2000 acabó de moldear la figura de las CTC, se habían producido importantes movimientos en el mercado de las telecomunicaciones que llenaron de preocupación a los grupos de comunicación, pues sugerían la posible rivalidad que los operadores de telefonía podían ejercer por el control de la distribución de los contenidos.

Simultáneamente, algunas compañías telefónicas se lanzaron a la conquista de operadores de cable. La búsqueda de la convergencia acercó a ambas industrias complementándolas, pues mientras que las primeras eran omnipresentes y tenían las redes que permitían la bidireccionalidad, las segundas poseían la banda ancha. La idea consistía en aunar los servicios de telecomunicaciones, informática y televisión en una misma compañía y una misma oferta. Alentadas por la perspectiva de grandes rendimientos económicos, empresas ajenas a los mercados de la comunicación continuaron su entrada en el sector, e incluso algunos conglomerados industriales –como Westinghouse– decidieron focalizarse sólo en éste.

La intensa competencia creada en los mercados de la comunicación aceleró el proceso de consolidación de las empresas que tradicionalmente concurrían en él. Éstas se vieron en la obligación de ganar tamaño para rivalizar con las poderosas compañías de telecomunicaciones, además de ofrecer los mismos servicios convergentes que aquéllas prometían. Así, los grandes grupos de comunicación crecieron ambiciosamente para intentar proteger su ámbito de actividad (Compaine

y Gomery, 2000). El método elegido para extenderse y que se favorecía por la tendencia desregularizadora, fue responder con grandes fusiones y adquisiciones, pues era la mejor forma de crecer lo más rápido posible.

El año 2000 supuso un punto de inflexión, pues al tiempo que se vislumbraba una crisis que desestabilizaría los cimientos de todos los mercados de la comunicación, se pusieron en marcha los dos mayores imperios que el mercado de la comunicación jamás hubiera contemplado. El 10 de enero anunciaban su fusión America Online (AOL), el mayor proveedor de servicios de Internet, y Time Warner, la compañía de medios más grande del mundo. Valorada en 166 mil millones de dólares, nacía de ella AOL Time Warner.

En junio del mismo año, las compañías francesas Vivendi y Canal+, y la canadiense Seagram –dueña de los estudios de cine y la casa discográfica Universal–, respondían con la intención de crear la segunda mayor compañía global de comunicación y la primera europea: Vivendi Universal. Esta unión se convertiría en el paradigma de todo lo acontecido: una empresa ajena al sector se introducía en el MGC a raíz de su participación en un operador integrado de telecomunicaciones. La convergencia le había sido alentadora debido al imperio que formaba esta gigantesca fusión y que se disparaba en la Bolsa gracias a una interminable lista de adquisiciones y alianzas, a la par que se desprendía de los sectores tradicionales de su actividad – medio ambiente, tratamiento de aguas y construcción, entre otras–.

En los mercados de la información y del entretenimiento, la convergencia propició la formación de una nueva cadena de valor, resultado de la reconfiguración de los distintos sectores que conforman el emergente mercado integrado de la comunicación (telecomunicaciones, tecnologías de la información y comunicación). La estrategia principal de

las compañías que optaron por la convergencia, consistía en unificar los tramos de valor añadido de la cadena del producto y de los servicios multimedia, en una corporación integrada cuyo máximo exponente eran las CTC (Hagel y Singer, 1997).

### **La crisis del modelo de las CTC y su progresiva recuperación**

El panorama que se presentaba a principios del siglo XXI no podía ser más alentador y, sin embargo, el escenario empeoró radicalmente. La crisis que vivieron los mercados de la comunicación fue muy parecida a la que sufrió el sector de las telecomunicaciones, encumbrado hasta el año 2000 y castigado después muy por encima del resto de industrias. Los débiles cimientos de la Nueva Economía, la inmoderada búsqueda de la convergencia y las desmedidas aspiraciones por entrar en el próspero mercado de Internet, se convirtieron en los principales desencadenantes. Las inversiones en empresas de este sector, en evolución constante hasta el primer trimestre de 2000, comenzaron a retroceder a partir de entonces.

La crisis comenzó en marzo de 2000 y la recesión bursátil fue sólo una señal más de que el sistema no funcionaba, y de que la nueva manera de hacer negocios tenía graves errores estructurales (Sisón, Fontrodona y Velaz, 2002). Los escándalos financieros que sacudieron a grandes corporaciones constituyeron otro factor relevante en la crisis de principios de siglo. La pérdida de confianza de los accionistas en importantes directivos tocó fondo en mayo de 2002, cuando sólo en un mes fueron destituidos 80 primeros directivos de las mayores empresas estadounidenses. A los casos Enron y Worldcom, se unieron otros que afectaron a las principales CTC. Las investigaciones de la SEC, la Comisión Europea y la prensa, descubrieron que AOL Time Warner y Vivendi Universal habían abusado de la contabilidad creativa, escondido

magnitudes decisivas y primado criterios como el EBITDA frente a las medidas de valoración tradicionales, en la línea del nuevo paradigma de la economía.

Todos estos acontecimientos socavaron la confianza de los inversores, hundiendo las cotizaciones bursátiles, precipitando el despido de altos cargos directivos y obligando a realizar importantes reestructuraciones. Las compañías afectadas se vieron en la obligación de aplicar prácticas de buen gobierno corporativo y de clarificar usos contables en gran medida ininteligibles. La crisis obligó a un importante reajuste entre 2000 y 2003, que forzó a las compañías a recular en algunas de sus más importantes estrategias, entre ellas, la pretensión de la convergencia de las industrias.

Las grandes operaciones dieron paso a significativas renuncias que incluyeron la venta de activos no estratégicos, más descentralización, menos sinergias y nada de convergencia. Aún así, los nuevos equipos directivos no pudieron evitar las mayores pérdidas empresariales en la historia de Estados Unidos, Europa y Oceanía: AOL Time Warner, Vivendi Universal y News Corporation, batieron los respectivos récords con pérdidas billonarias. A la asunción de modelos de negocio fallidos se unió la incapacidad para llevarlos a la práctica por errores de visión estratégica.

La crisis de confianza en el modelo de organización y crecimiento que representan las CTC se extendió rápidamente; de esta forma, si en el año 2003 se podían contabilizar seis CTC, en la actualidad sólo existen tres –Time Warner, News Corporation y Bertelsmann–, pues otras tres –Vivendi, Walt Disney y Viacom– han evolucionado hacia configuraciones empresariales diferentes y más cercanos a conglomerados audiovisuales del tipo de NBC Universal o Sony Entertainment.

### **Una reestructuración particular: las particiones**

En el contexto más deprimido que rodeó a las CTC, una opción estratégica ha cobrado especial relieve por su carácter drástico y su posible irradiación: las particiones.

En 2005, Viacom fue la pionera entre las CTC en escindirse. Cansado de buscar beneficios a partir de las sinergias y desilusionado por el irregular comportamiento bursátil, Sumner Redstone emprendió el camino contrario al acometido durante sus veinte años al frente de la organización, decidió dividir la compañía en dos empresas “independientes”. Una estaba centrada en los canales temáticos y la producción cinematográfica, y orientada hacia los negocios de alto crecimiento –que continúa denominándose Viacom Inc.–; la otra se volcaba principalmente hacia los negocios de radio y televisión, aunque también tenía intereses editoriales, con una sólida base de generación de dinero en efectivo para la entrega de dividendos a sus accionistas y la recompra de acciones –ésta recibió el nombre de CBS Corp.–.

Las razones para este movimiento, fueron principalmente dos. En primer lugar, Redstone buscaba la revalorización bursátil en un entorno más benigno. En este sentido, Viacom argumentaba que las diez mayores particiones entre 2000 y 2005, propiciaron un alza significativo en la cotización de las acciones. En segundo lugar, Viacom perseguía con esta estrategia la focalización frente a la diversificación emprendida en los años anteriores porque, en palabras de Redstone, “en el siglo XXI, ser grande ya no es el camino”.

La posibilidad de que las particiones y separaciones se extiendan al resto de las CTC es incierta. Sus potenciales ventajas también pueden ser logradas sin necesidad de recurrir a cambios nominales o en la estructura del capital. Un modelo descentralizado –como el encarnado por Bertelsmann desde hace décadas– puede alcanzar los objetivos perseguidos. Además, estas prácticas no parecen ser la solución a los problemas que han

atenazado a las CTC, pues no existen movimientos que busquen adaptarse al nuevo mercado que se configura. Pueden ser quizá sólo una solución a corto plazo, y peor aún, suponer un retroceso en el largo plazo, no sólo en términos estratégicos, operativos y de crecimiento interno, sino también en el aspecto financiero.

Así, todo parece indicar que la estrategia de Viacom será una práctica aislada entre las mayores compañías del MGC, las cuales no parecen dispuestas a renunciar a sus principales ventajas competitivas: el tamaño y la

transversalidad. Poco a poco, las nuevas prácticas llevadas a cabo en el seno de las CTC han dado sus frutos. A pesar de la grave crisis que han afrontado, estas empresas mantienen su posición en los mercados de la comunicación (tabla 1). Además, la salida de las compañías ajenas al sector –los operadores de telecomunicaciones y otras empresas industriales, tanto en Estados Unidos como en Europa– ha dejado el camino más libre para que los mayores grupos de comunicación traten de recuperar su dominio en los mercados.

Tabla 1. Principales propiedades de las CTC por industrias en 2007

	Time Warner	News Corporation	Bertelsmann
Prensa		<i>New York Post</i> , Wall Street Journal y Barron's (EEUU). <i>The Times</i> y <i>The Sun</i> (RU) y 110 periódicos en Oceanía.	74,9% Gruner + Jahr (5 periódicos): 50% <i>Financial Times Deutschland</i> , <i>The Sächsische Zeitung</i> (ALE).
Revistas	Time Inc. (145 revistas en todo el mundo): <i>Time</i> , <i>Fortune</i> , <i>Money</i> , <i>Sports Illustrated</i> , <i>People</i> , <i>Entertainment Weekly</i> (EEUU); IPC Media (RU).	41% <i>TV Guide</i> y <i>The Weekly Standard</i> (EEUU).	74,9% Gruner + Jahr (280 revistas en todo el mundo): <i>Brigitte</i> , <i>Gala</i> , <i>P.M.</i> , <i>GEO</i> , <i>Neon</i> , <i>Stern</i> (ALE); Prisma Presse: (FRA); <i>Muy Intere-sante</i> (ESP); <i>Focus/Xinzhike</i> (CHI).
Editorial	Oxmoor House, Leisure Arts y Sunset Books.	HarperCollins Publishers.	Random House: Doubleday (EEUU); Ebury (RU); Plaza & Janés (ESP); Goldman (ALE).
Televisión	50% The CW Network. Turner Broadcasting System: TBS, TNT, Cartoon Network, CNN, Turner Classic Movies, Court TV, Boomerang. HBO, Cinemax. 84% Time Warner Cable; RoadRunner.	FOX y MyNetwork TV (EEUU). 38% DirecTV (EEUU), Sky Italia (ITA), 38% BSkyB (RU), STAR (ASIA), 20% Tata Sky (IND), 25% FOXTEL (AUS). Fox News Channel; Fox Movie Channel; Fox Sports Net; FX. Twentieth Century Fox TV; 50% Regency Television.	89,8% RTL Group (38 canales de televisión): RTL Television, 35,9% RTL II, 99,7% VOX (ALE); 48,6% M6 (5,1% CanalSat) (FRA); Five (RU); 19% Antena 3 (ESP); RTL 4 (HOL); 30% REN TV (RUS). Fremantle Media.
Radio	CNN Radio.	FOX News Radio.	89,8% RTL Group: 29 cadenas de radio en Europa.
Cine	Warner Bros Entertainment Group: Warner Bros Pictures, New Line Cinema, Fine Line Cinema; Castle Rock; WIP.	Fox Filmed Entertainment: Twentieth Century Fox Film; Fox Searchlight Pictures; Fox 2000; Fox Animation Studios.	UFA Film & TV Produktion, UFA Filmproduktion (ALE).
Música	AOL Music Now.	News Corp Music Group. Channel V.	50% Sony BMG (RCA, Arista, Columbia, Jive, Epic, Ariola). Click2Music.
Internet	AOL: Advertising.com; ICQ; Netscape; CompuServe. CNN News Group, WB Online.	Fox Interactive Media: MySpace; IGN Entertainment; Scout; Intermix; Fox.com. WSJ.com; MarketWatch.	20% Lycos Europe (Tripod). <u>Tiendas online</u> : BOL.com, CDNow.
Otros	50% Time Warner Telecom; Warner Bros. Interactive Entertainment; Warner Bros. Consumer Products; Warner Bros. Recreational Enterprises.	News Outdoor Group. News America Marketing. 74% NDS.	Arvato. DirectGroup (clubs con 35 millones de miembros en todo el mundo): Bookspan (EEUU), Der Club (ALE), Círculo de Lectores (ESP).

Fuente: Elaboración propia a partir de la información corporativa proporcionada por las compañías.

### Características definitorias y concepto de CTC

Las CTC suponen la culminación de una concepción generalizada en los mercados de la comunicación. A la práctica empresarial de buena parte del

siglo XX, que dictaba que el tamaño era la principal ventaja competitiva de las empresas, se unió en la década de los ochenta la idea de la "corporación integrada", en la que cada línea de negocio de la compañía podía colaborar al buen funcionamiento de las otras.

Las CTC suponen una nueva forma de organización industrial que ha tomado forma en los últimos veinte años. Se pueden fijar en tres los criterios que distinguen a las CTC del resto de empresas que compiten en los mercados de la comunicación:

En primer lugar, las CTC son, ante todo, empresas de comunicación y su actividad consiste en producir y distribuir bienes y servicios de información, entretenimiento y cultura. Sin embargo, es preciso distinguirlas del resto de las empresas y grupos de comunicación (tabla 2).

### Empresas de comunicación

Tabla 2. Tipología de empresas de comunicación (Empresa de Comunicación, Grupo de Comunicación y Corporación Transversal de Comunicación), según su estructura			
	EdC	GdC	CTC
Titularidad <sup>a</sup>	Pública, Privada o Mixta		Privada
Orientación de los accionistas	Beneficios, servicio público o ideológico		Beneficios
Estructura organizativa	Muy cohesionada	Cohesionada	Atomizada
Proceso de crecimiento	Integración Horizontal o Vertical	Integración Horizontal y/o Vertical	Integración Horizontal y Vertical
Tipos de soportes	Impresos o Audiovisuales	Impresos y/o Audiovisuales	Impresos y Audiovisuales
Ámbito geográfico	Local, nacional o internacional		Internacional

<sup>a</sup> En la terminología anglosajona, la distinción entre *public* y *private* estriba en si cotizan en Bolsa o no; en España, las empresas públicas son las que tienen titularidad estatal y las privadas no.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Sánchez-Tabernero et al. 1993 (p.55).

Por otra parte, es preciso distinguir las CTC de otras empresas que también participan en el MGC y en los mercados nacionales de la comunicación y que, sin embargo, se dedican básicamente a otras actividades. Su participación en las industrias de la comunicación es meramente complementaria, si no anecdótica. De este modo, se establece que una CTC es aquella empresa de comunicación cuyas actividades en estos mercados, generan una contribución representativa a la formación de la cifra de negocios del *holding* en su conjunto; al menos el 50 por ciento del total.

Por este motivo, ni Sony Corporation ni General Electric pueden ser consideradas, de partida, CTC. En el caso de Sony, su facturación en el MGC apenas supone un tercio del total de la compañía; su gran participación en el MGC y su

búsqueda de la convergencia la convierten, sin embargo, en una compañía muy próxima a las CTC, y así lo consideran muchos estudiosos del mercado (Inoue, 2003).

### El tamaño

En segundo lugar, en la concepción teórica de la CTC descansa la creencia de que el tamaño es fundamental para competir con éxito.

El tamaño es en primera instancia un factor de identidad empresarial, pues distingue entre pequeñas, medianas y grandes según el número de empleados, el activo neto y la cifra de ventas, entre otros criterios. Las ventajas de disponer de un gran tamaño son diversas. En primer lugar, es un importante factor de competitividad porque permite afrontar nuevos retos, proyectos y oportunidades, y al tener más

fortaleza para hacer frente a las presiones del mercado, reduce su influencia sobre la empresa. Además, permite desequilibrar a favor de la compañía, las relaciones existentes con clientes y proveedores, lo que se traduce en un mayor poder de negociación, más libertad estratégica y, por lo general, en condiciones más ventajosas. Las empresas más grandes, al mismo tiempo, están en mejor posición para la consecución de alianzas con socios privilegiados, ya que tienen más recursos y posibilidades que ofrecer (Sánchez-Taberner, 2000).

Las economías de escala, las economías de alcance y las economías de experiencia también son favorecidas por el tamaño. Estos últimos procesos son especialmente beneficiosos para las CTC por su peculiar naturaleza y por el producto que manejan: la información y el entretenimiento. La importancia del tamaño se deja notar en los diversos elementos de la actividad de la compañía: influye en factores técnicos, pues permite mejoras en los sistemas de producción y eleva las tasas de productividad; en factores tecnológicos al reducir los costes; en factores financieros al disponer de una mayor facilidad para acudir a fuentes de financiación (ya que las compañías más grandes ofrecen una mayor garantía de reembolso); en factores comerciales, porque se goza de una mejor organización en la distribución de las campañas de promoción y de las políticas publicitarias; y, en definitiva, en factores directivos, ya que el tamaño influye sobre la correcta utilización de los recursos disponibles en una organización.

Otro papel importante que desempeña el tamaño es como elemento defensivo y disuasorio ante los rivales y las posibles ofertas hostiles. Así, las empresas grandes tienen mayor facilidad para mantener su

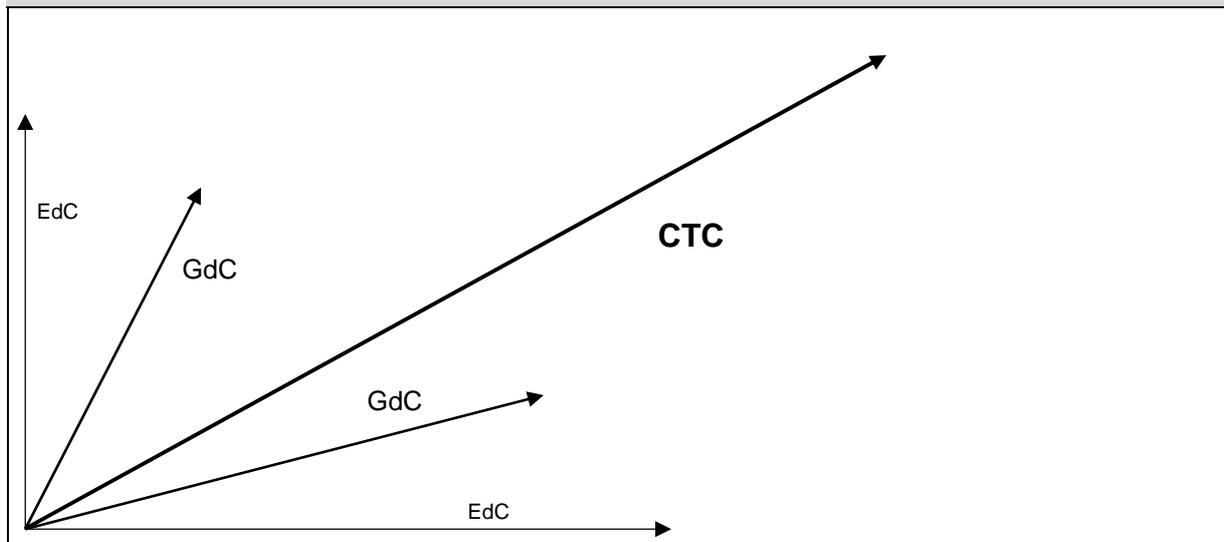
cuota de mercado y frenar el avance de las compañías rivales. Los mayores grupos de comunicación hicieron frente a la previa concentración de la industria publicitaria y a la amenaza de los operadores de telecomunicaciones, extendiendo sus propiedades y creciendo vertiginosamente. Las compañías más grandes diversifican sus riesgos, están mejor preparadas para crisis coyunturales y disponen de más capacidad para salvarlas, al contar con vías alternativas de financiación y unidades que contrarresten peores comportamientos en otras partes de la empresa.

### **La transversalidad**

La tercera característica esencial de las CTC hace referencia a su transversalidad. Con la consecución de un gran tamaño, se ha buscado habitualmente la creación de compañías vertical y horizontalmente integradas -a modo de los antiguos conglomerados industriales que proliferaron a mediados del siglo XX- y la posibilidad de afrontar con éxito estrategias maduras de internacionalización.

A diferencia de las empresas y de los grupos de comunicación, que tienen un campo de actividad más limitado, las CTC están presentes en un número creciente de mercados geográficos, convirtiéndose en los principales agentes del MGC y desarrollando su actividad en la mayoría de los mercados de la comunicación. Esta doble cualidad es la que se entiende por transversalidad y encierra dos características complementarias: la transnacionalidad y la transectorialidad (Chan-Olmsted y Chang, 2003). Se ha intentado esquematizar esta relación en la figura 1.

Figura 1. Transversalidad de las CTC frente a la actividad de las empresas y grupos de comunicación



FUENTE: Elaboración propia.

### *Transnacionalidad*

Si sólo las empresas realmente fuertes en una o dos industrias están capacitadas para internacionalizarse con éxito, las empresas grandes parten con ventaja en su expansión geográfica. Esta premisa ha sido la base sobre la que las CTC han cimentado su estrategia internacional, que tradicionalmente y hasta hace unos años, ha sido poco planificada y más fruto de una evolución gradual, que de una opción bien planteada.

La aproximación internacional de las CTC difiere de la del resto de las empresas de comunicación que desbordan sus fronteras geográficas. Siguiendo a Arlet y Bozal (1992), se puede distinguir entre compañías internacionales, globales, multinacionales y transnacionales. Las empresas internacionales son aquellas que desarrollan sus productos para un mercado geográfico concreto y luego lo exportan sin

mucha adecuación a los nuevos mercados. Las compañías globales, por su parte, utilizan una red de empresas subsidiarias para producir bienes y servicios destinados a una audiencia global, aunque con una adaptación muy escasa a las necesidades locales. Las multinacionales también disponen de filiales en distintos países, las cuales fabrican sus productos según las peculiaridades locales, pero sin atender a las posibilidades que una producción global puede conllevar. Las empresas transnacionales, finalmente, comercializan sus productos en diversos países sin descuidar las necesidades y gustos locales, bajo los parámetros y las eficiencias de una producción global.

La progresiva liberalización de los mercados nacionales ha permitido la expansión global de las CTC, aunque todavía es limitada (tabla 3).

Tabla 3: Facturación de las CTC en 2006, total y por áreas geográficas

	Time Warner	News Corporation	Bertelsmann
Total	44.224 millones de dólares	25.327 millones de dólares	24.249 millones de dólares <sup>a</sup>
Estados Unidos	80,5%	53,7%	19,7%
Europa	10,4% <sup>b</sup>	29,8%	74,7% <sup>c</sup>
Otros	9,1%	16,5%	5,6%

<sup>a</sup> Bertelsmann ingresó 19.297 millones de euros en 2006, que al cambio medio de ese año entre el dólar y el euro equivalen a la cantidad indicada.

<sup>b</sup> Los datos de Time Warner en Europa sólo incluyen los ingresos generados en el Reino Unido, Alemania y Francia.

<sup>c</sup> El 30,6% de los ingresos de Bertelsmann en 2006 radicaron en Alemania, su país de origen.

Fuente: Elaboración propia.

### *Transectorialidad*

Las CTC aprovecharon su tamaño no sólo para extender su posición en la misma industria de distintos países, sino también para intentar abarcar todas las industrias del mercado de la comunicación. De igual forma, los grupos que previamente habían rebasado sus tradicionales ámbitos de competencia, aprovecharon su éxito para internacionalizarse. La transectorialidad supone, de esta manera, el reverso de la transnacionalidad.

Siendo compañías con una actividad significativa en todos o casi todos los grandes mercados de información, entretenimiento, ocio y cultura, la gran diversificación de las CTC las ha llevado a intentar generar beneficios de eventuales sinergias entre las distintas propiedades que conforman las compañías. Más tarde, pretendieron liderar los mercados de la comunicación con la explotación comercial de la convergencia. La multiplicación de ofertas de contenidos en todos los segmentos y sectores, y la creciente facilidad para que éstos fueran consumidos (gracias a la digitalización), obligó a las empresas a expandirse para proteger sus mercados.

Las CTC han establecido su ventaja competitiva en la búsqueda y aprovechamiento del tamaño, para incrementar el valor de sus activos en todas las industrias del mercado de la comunicación. En la última década, el afán

de algunas CTC ha consistido en intentar aglutinar, bajo el mismo paraguas, contenidos y distribución. Si durante años las empresas de comunicación se han distinguido por dedicarse fundamentalmente a la producción de contenidos, los deseos de convergencia y el creciente poder de negociación de las plataformas de distribución, las han llevado paulatinamente a poner un pie en cada campo.

### **Concepto de CTC**

En este punto, se propone la siguiente definición: “Las corporaciones transversales de comunicación son aquellas compañías que operan en el mercado global de la comunicación, ofreciendo bienes y servicios de información, entretenimiento y cultura, y que están caracterizadas por su enorme tamaño y su vocación transnacional y transectorial” (Mora-Figueroa, 2008, pp.45-46).

### **Los tres modelos de CTC**

Dentro de las características comunes que definen a las CTC se pueden apreciar, sin embargo, diferentes formas de organización y actividad. Esto debido a la lógica del mercado, la evolución empresarial y la impronta personal de los directivos; factores que han propiciado la creación de tres formas distintas de concebir las CTC (Picard, 1996).

El conglomerado, el aglomerado y el mixto, son los tres modelos de CTC distinguidos por el tipo de accionariado, gestión y liderazgo; la forma de crecimiento; y los resultados económicos conseguidos. Aquí nos enfrentamos de nuevo al problema terminológico antes mencionado, pues las CTC, tal y como se propone en este artículo, son denominadas

en ocasiones conglomerados de medios. En este trabajo se entiende que un conglomerado es una variante más de CTC y, de hecho, su utilización se aproxima al significado etimológico de la palabra. El modelo de CTC resulta más cohesionado, no una mera acumulación de activos dispares (tabla 4).

Tabla 4. Modelos y características de CTC			
	Accionariado y Liderazgo	Estrategia competitiva	Situación económica
Conglomerado	Accionista mayoritario que dirige: líder emprendedor con manos libres	Prioridad por la integración vertical en el sector audiovisual	Solvente
Aglomerado	Accionariado atomizado y gestión errática	Proyectos desafortunados por desarrollar la convergencia	Grave endeudamiento
Mixto	Dirección personalista	Crecimiento medido	Próspera

Fuente: Elaboración propia

### El tipo de accionariado y liderazgo

La importancia de los directivos en la creación y funcionamiento de las CTC, los convierte en un importante factor a tener en cuenta. En este sentido, las CTC han gozado de un liderazgo visible y estable que ha inspirado e impulsado su crecimiento. Durante años, los fundadores, propietarios y directivos de estas compañías eran considerados “visionarios”. Rupert Murdoch (News Corporation), Michael Eisner (Walt Disney), Sumner Redstone (Viacom) y Reinhard Mohn (Bertelsmann) forman parte ya de la historia de los mercados de la comunicación, gracias a la magnitud de las empresas que han forjado. Otros gestores han contribuido, además, a la crisis y reformulación de las CTC: Steve Case y Gerald Levin (AOL y Time Warner), Jean-Marie Messier (Vivendi Universal) y Thomas Middelhoff (Bertelsmann), han sido blanco de numerosas críticas por su errática gestión.

En todo caso, los distintos modelos de liderazgo basculan entre un método basado en la intuición, la independencia y la rápida ejecución; y otro visionario, con una opción intermedia más pragmática. Todos ellos, en cualquier caso, han resultado un elemento fundamental en la caracterización de las CTC (Morley y Shockley-Zabalak, 1991).

En el caso de las CTC-conglomerados no se ha producido la separación de propiedad y dirección, lo que ha motivado importantes consecuencias en su actividad. Este modo de gestión les permitió crear estructuras organizativas más sencillas, así como encontrar y desarrollar rápidamente nuevas oportunidades en el mercado. Los beneficios de este tipo de dirección más bien jerarquizada, se han comprobado en dos situaciones clave para las empresas (más aún en el caso de las CTC): en circunstancias complicadas que requieren una actuación decidida, y cuando aparece una importante oportunidad que debe ser prontamente aprovechada para adelantarse

al resto de los competidores (Eisenmann y Bower, 2000).

Junto a las potenciales ventajas de esta forma de gestión aparecen, sin embargo, importantes inconvenientes que han marcado el desarrollo de estas compañías. A veces despóticos, su modelo de dirección ha resultado en ocasiones perjudicial, al depender el futuro de una compañía con billones de dólares en activos, de la decisión de un solo hombre. El mayor problema, además, está relacionado con las vinculaciones familiares y con eventuales problemas en la sucesión (Kesner y Seborá, 1994).

### **Estrategia competitiva**

En segundo lugar, las CTC se diferencian unas de otras por la estrategia competitiva asumida y puesta en práctica. En cuanto al principal proceso de crecimiento, la diferencia entre los tres modelos estriba en el grado de diversificación alcanzado, tanto en relación al mercado de producto, como al geográfico. Mientras unas CTC apostaron decidida y decisivamente por la convergencia, otras se volcaron en el sector audiovisual y en incrementar su peso en toda la cadena de valor. Las compañías dirigidas por sus principales accionistas tienden a una diversificación menor (Denis et al., 1997), más centrada en el sector audiovisual, a través de una constante integración vertical. Ésta ha sido la estrategia seguida por las CTC-conglomerados.

La fragmentación del accionariado en las empresas de comunicación, característica de las CTC-aglomerados, se ha incrementado en los últimos años, y aunque aún perviven empresas familiares que compiten en el mercado, cada vez son más las compañías que han abandonado el componente de parentesco en su estructura accionarial. Entre los factores que han acelerado este proceso, cabe destacar: la muerte de los primeros grandes emprendedores y el consecuente reparto de su poder; el crecimiento de las

organizaciones, que ha obligado a obtener financiación de diversas fuentes, diluyendo de esta forma el capital de cada accionista; la creciente complejidad en la competitividad del mercado, que obliga a los propietarios a delegar en directivos, especialistas y gestores; y el crecimiento de los fondos de pensiones, de seguros y de los *trusts* que invierten su capital en las grandes corporaciones (Demers, 1999).

### **Situación económica**

Por último, la situación económica es el tercer factor a tener en cuenta al establecer una tipología de las CTC. El modelo conglomerado se caracteriza por la presencia de un accionista mayoritario que dirige con manos libres, por dar prioridad a la integración vertical en el sector audiovisual y por una situación económica solvente.

Si se estudia el comportamiento económico-financiero entre 1999 y 2003 – un lapso de tiempo especialmente significativo, pues engloba el final de un ciclo alcista; el enfrentamiento a una crisis económica, bursátil y publicitaria; y la posterior recuperación–, se puede comprobar que la evolución de las CTC-conglomerados ha sido mejor que la de las CTC-aglomerados. Time Warner, la mayor CTC y ejemplo de aglomerado, es un caso paradigmático en este sentido. Durante años, Time Inc. fue una empresa rentable con márgenes de beneficios cercanos al 20 por ciento de sus ingresos. La fusión con Warner Communications supuso la creación de una empresa enormemente endeudada. Aún digiriendo la operación, la compañía adquirió Turner Broadcasting y, más adelante, se fusionó con AOL. El resultado de esa década de inestable crecimiento fue una empresa desfigurada, paralizada y que se vio obligada a desprenderse de importantes activos, como las divisiones editorial y discográfica.

Este fracaso se debe, por un lado, a las fusiones y adquisiciones que se cerraron con un excesivo sobrepeso al albur de la convergencia, en pleno pico de la burbuja

bursátil y encumbramiento de la Nueva Economía; por otro, a que se sobrestimaron los potenciales beneficios sinérgicos, pues una vez se completaron las grandes operaciones, se vaciló a la hora de integrar actividades. Ello cundió la desilusión entre accionistas, empleados y consumidores, terminando por buscar una obsesiva reducción de costes, en lugar del crecimiento.

### Discusión: El posicionamiento estratégico de las CTC

El MGC constituye el entorno fundamental en el que operan las CTC. Su perfil competitivo lo distingue como un ámbito de atractivo medio-alto, con imponderables muy elevados por lo inmaterial del producto. Dicho producto se caracteriza por depender en gran medida

de los gustos del público; por la facilidad para cambiar y huir a otras alternativas; y por presentar mucho campo sin explotar, en numerosos rincones del mundo.

La irrupción del modelo empresarial que encarnan las CTC, como evolución de las corporaciones transnacionales de medios, ha sido traumática en sus inicios, pero puede extenderse por la tendencia irrefrenable a la concentración, la globalización, la convergencia y la desregulación. De hecho, las CTC, en cuanto a competidoras en el MGC, ocupan una posición preeminente, aunque no escapan a contingencias que limitan su superioridad. Todos los factores que intervienen en su posicionamiento estratégico, se pueden sintetizar en las variables que se muestran en la tabla 5, las cuales afectan a las CTC en su conjunto.

Tabla 5. Posicionamiento estratégico de las CTC en el MGC

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Una estructura propicia para afrontar los nuevos modelos comunicativos	Las desventajas propias de un gran tamaño	La convergencia y nuevas posibilidades de negocio	Crisis de confianza en el modelo
Un mayor volumen de recursos para acometer importantes y arriesgadas inversiones	Los inconvenientes de una dirección personalista	La entrada en grandes mercados emergentes	Una imagen pública desfavorable
Una posición privilegiada en el MGC	El endeudamiento y la baja rentabilidad	El establecimiento de un sistema transversal de alianzas	Nuevas formas de distribución y piratería

Fuente: Elaboración propia

Una segunda oleada de convergencia se instaurará en el MGC y podrá ser liderada por las CTC, siempre que consigan redimensionar su tamaño y descentralizar determinadas actividades. Éstas deben aprovechar su peculiar naturaleza para ofrecer mejores servicios a los usuarios, al tiempo que optimizan sus recursos. Así, la digitalización y la búsqueda de la convergencia favorecerán la posición de las CTC, a pesar de la multiplicación de ofertas. Una búsqueda racional de sinergias, no forzada sino bien planificada, con criterio y concreta, y que no impida la colaboración con otras empresas aunque no pertenezcan al mismo grupo, conlleva importantes ventajas para los consumidores y no tiene por qué socavar las economías de las compañías (Rolland, 2003).

Para obtener rendimiento económico de la convergencia, se antojan imprescindibles cambios estructurales en los procesos de gestión y dirección de las empresas. Éstos deben encaminarse a procesos internos y a confluir en un acercamiento definitivo, los intereses y las demandas de los clientes. Además, deben construir una relación estrecha con el consumidor, para lograr su fidelidad. En este sentido, las CTC están obligadas a flexibilizar la gestión de la distribución, de tal manera que sea intensiva y diversa en cuanto a la multiplicidad de ofertas, y que se creen ventanas de exhibición para los nuevos soportes –internet, móviles, agendas electrónicas, reproductores de MP3, etc.–. La aspiración final sería reconvertirse en compañías suministradoras de contenidos bajo demanda.

La cautela en la aproximación a los nuevos modelos comunicativos no debe ser óbice para que las CTC apuesten por la producción de contenidos para las nuevas aplicaciones; por la extensión de sus negocios a nuevos mercados geográficos y de producto; por la creación de contenidos originales y exclusivos para determinadas ventanas de exhibición; por realizar ofertas

integrales a clientes –individuales o corporativos–; y por brindar a los anunciantes campañas multi-nacionales, multi-soportes y multi-marcas. Para el segundo asalto a la convergencia, las alianzas se configuran como una opción más viable que los desembolsos millonarios y las marcas se convierten en las armas más poderosas con que posicionarse frente al resto de competidores. La presencia generalizada a través de extensiones a distintos y nuevos soportes, y la creación de comunidades en torno a ellas, constituyen una fortaleza incalculable a explotar por las CTC.

Las CTC no pueden considerar el tamaño como un fin en sí mismo, sino como un punto de partida en el que se aproveche su ventajosa posición y se rentabilicen inversiones, equipos y material. En realidad, el tamaño se configura como ventaja competitiva sólo si se aprovecha correctamente, no supone la parálisis de la compañía o la distracción del que debe ser el primer objetivo de la dirección: una correcta gestión de los activos. Una compañía puede ser demasiado grande, de forma que el tamaño acabe desbordando las potenciales ventajas. La mayor complejidad de gestión puede paralizarla, haciéndola menos innovadora y perdiendo el afán de experimentación, imprescindible en el creativo negocio del entretenimiento. Las CTC corren el peligro, en este sentido, de convertirse en mastodonte, sin la capacidad de respuesta adecuada para una industria que en el siglo XXI exige una tenaz innovación, flexibilidad para el cambio y una reorientación constante. De hecho, la dimensión de las compañías cederá terreno a la organización como elemento diferenciador clave de las CTC. Por tanto, estas corporaciones precisan reflexionar acerca de su estructura y, en cuanto sea posible, reorientar sus organizaciones para que, manteniendo el objetivo de la cooperación entre las diversas unidades de negocio, las divisiones sean cada vez más autónomas y la descentralización emerja

donde sea más beneficiosa; por ejemplo, en aquellos lugares donde la creatividad juegue un papel fundamental.

Si bien se cometieron importantes errores en los intentos por explotar comercialmente la convergencia, el empuje imparable de las nuevas tecnologías; la buena acogida por parte de los consumidores y su afán de personalización; y las potenciales ventajas para los productores y distribuidores, la convierten en el escenario imprescindible de los mercados de la comunicación, a medio y largo plazo. La digitalización, embrión de la convergencia, sigue mostrando sus enriquecedoras ventajas y su efecto transformador, pues reconfigura los mercados de la comunicación, conectándolos con las industrias de las telecomunicaciones y la informática, y conduciéndolos hacia un modelo cimentado sobre cinco segmentos interrelacionados: la creación de contenidos, el empaquetamiento, la distribución, la gestión de las infraestructuras y el desarrollo de los terminales (Collis, Bane y Bradley, 1997).

Ante la inevitable llegada de la convergencia, se precisa una aproximación distinta a la realizada a principios de siglo. Esta apuesta fue incoherente, pues se enfocó a un corto plazo y de manera muy

prematura, sin tomar en cuenta las necesidades y la preparación de los usuarios. Las CTC, por su tamaño y naturaleza transversal –transectorial y transnacional–, deben erigirse en líderes del proceso de transición hacia un modelo caracterizado por la convergencia de mercados, industrias y servicios.

En todo caso, las CTC deben elaborar una planificación estratégica a largo plazo, basada en el equilibrio financiero. Tras la lección aprendida por la crisis de principios de siglo, están obligadas a diversificar el origen de sus ingresos; a no dejarse llevar por la inercia del mercado cuando las inversiones recuperen el crecimiento de los últimos años; y a huir del endeudamiento excesivo, pues éste termina por ser la principal causa de desgaste de su posición privilegiada en los mercados de la comunicación. Así, las grandes fusiones cederán el paso a las alianzas, como principal forma de crecimiento externo de las CTC en la búsqueda de diversificación multimedia e internacional. De una forma u otra, las operaciones deberán ser más racionales, menos agresivas y visionarias, y siempre combinadas con un empeño cardinal por crecer internamente, sobre todo en los tiempos de bonanza.

## REFERENCIAS

- Collis, D. J., Bane, P. W. y Bradley, S. P. (1997). Winners and losers: Industry structure in the converging world of telecommunications, computing and entertainment. In Yoffie, D. B. (Ed.), *Competing in the age of digital convergence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Compaine, B. M. y Gomery, D. (2000). *Who owns the media?: competition and concentration in the mass media industry* (3<sup>rd</sup> ed.). Mahwah et al.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chan-Olmsted, S. M. y Chang, B. H. (2003). Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: Examining Its Patterns and Determinants. *The Journal of Media Economics*, 16(4): 213-233.
- Demers, D. P. (1999). *Global media: menace or messiah?* Cresskill: Hampton Press.
- Denis, D. J. et al. (1997). Agency Problems, Equity Ownership and Corporate Diversifications. *Journal of Finance*, 52(1): 135-160.
- Eisenmann, T. R. y Bower, J. L. (2000). The Entrepreneurial M-Form: Strategic Integration in Global Media Firms. *Organization Science*, 11(3): pp. 348-355.
- Gershon, R. A. (1993). International deregulation and the rise of transnational media corporations. *The Journal of Media Economics*, 6(2): 3-22.
- Hagel III, J. y Singer, M. (1997). Unbundling the corporation. *Harvard Business Review*, 78: 71-103.
- Inoue, Y. (2003). Hard and Soft Mega-Media Conglomeration: Has Sony's Strategy Created Synergies? *Keio Communication Review*, 25: 39-56.
- Kesner, I. F. y Sebor, T. C. (1994). Executive succession: Past, present and future. *Journal of Management*, 20(2): 327-372.
- Mora-Figueroa, B. (2008). The Development of Transversal Media Corporations. *The Journal of Media Business Studies*, 5(3): 35-52.
- Mora-Figueroa, B. (2009). *El mercado global de la comunicación. Éxitos y fracasos*. Pamplona: EUNSA.
- Morley, D. y Shockley-Zalabak, P. (1991). Setting the rules: An examination of the influence of organizational founders values. *Management Communication Quarterly*, 4(4): 422-449.
- Picard, R. G. (1996). The Rise and Fall of Communication Empires. *The Journal of Media Economics*, 9(4): 23-40.
- Rolland, A. (2003). Convergence as Strategy for value creation. *The International Journal on Media Management*, 5(1): 14-24.
- Sánchez-Tabernero, A. (1993). *Concentración de la comunicación en Europa. Empresa comercial e interés público*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Centre d' Investigació de la Comunicació.
- Sánchez-Tabernero, A. (2000). *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid: Cátedra.
- Sisón, A. J. G., Fontrodona, J., y Velaz, I. (2002). *Tras la euforia. Guía ética para directivos en la nueva economía*. Madrid et al.: Pearson Educación.
- Turow, J. (1992). The Organizational Underpinnings of Contemporary Media Conglomerates. *Communication Research*, 19(6): 682-704.

Borja Mora-Figueroa ([borjamf@yahoo.es](mailto:borjamf@yahoo.es)) es Director-Gerente del Consejo Audiovisual de Navarra y Profesor Asociado de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra en España.

Artículo recibido: 2 de junio de 2008  
Dictaminado: 11 de mayo de 2009  
Segunda versión: 13 de mayo de 2009

Aceptado: 15 de mayo de 2009  
Revisado gramaticalmente: 26 de mayo de 2009