
La globalización como estrategia de la empresa informativa española

Moisés Ruiz González (moises.ruiz@emp.eco-vem.es)

La necesidad de una estrategia involucra el futuro de cualquier empresa.

Etimológicamente “estrategia” emana del idioma griego en base a la separación de dos conceptos: stratos (ejército) y ag (dirigir). La estrategia, por tanto, tiene un origen bélico indiscutible si nos atenemos a su etimología. Es evidente que las prolongadas épocas de paz que vivimos en la sociedad del conocimiento no eran las de la antigüedad donde la vida se jugaba en el campo de batalla.

Esa pugna por el futuro se ha trasladado al mundo empresarial donde la competitividad creciente ha generado nuevos gladiadores que miden sus fuerzas, es decir, su supervivencia a través del uso de la estrategia. Un anuncio de Andersen Consulting puede resultar un símbolo inequívoco de esta precisión cronológica, en él aparecen siete lobos esteparios con el siguiente lema: Competir en la Economía Digital es un reto apasionante. La Economía digital ha creado el mercado más competitivo de la historia. Los líderes tradicionales temen a los nuevos, y estos, a su vez, a los que están emergiendo. En definitiva todos se sienten vulnerables.

La estrategia ayuda a superar esos estados de ansiedad que genera el mundo actual cargado de competencia y deslealtad. La fidelidad a una estrategia es una virtud que evita caer en la indiferencia de los mer-

cados o ser atrapado por el tren de la historia. La estrategia une a la empresa con su entorno, la actualiza y la moderniza.

En el proceso estratégico se incluyen las normas de comportamiento, reflexión y posicionamiento de la empresa ante las adversidades competitivas del mercado.

El proceso estratégico consta de las siguientes etapas:

1. Análisis
2. Planificación
3. Definición

La primera etapa determina cuál es la situación de la empresa con respecto a su entorno y diagnóstica su posición competitiva.

Transcurrida esta etapa entramos en la siguiente que planifica los métodos y formas necesarios para alcanzar los objetivos. Finaliza el proceso estratégico en la etapa de definición que consiste en establecer los procedimientos y líneas globales a seguir. A continuación se plasman en un documento denominado plan director, plan operativo o plan estratégico. El plan estratégico, operativo o director, debe resaltar las metas (largo plazo) y las prioridades (corto plazo). Es importante determinar los plazos en todo proceso estratégico porque en el final del mismo aparece la elaboración de

una estrategia que persigue por naturaleza unos objetivos. Saber qué objetivos son de inmediata realización y cuáles deben esperar pero nunca olvidar. Hay dos tipos de objetivos: Globales (con perspectiva a largo plazo) y operativos (cuyo horizonte es el corto plazo).

Los objetivos quedan pendientes de unas determinadas líneas de actuación que a veces se confunden. La confusión estriba en no saber diferenciar entre estrategia y táctica. La táctica está siempre relacionada con el corto plazo, mientras que la estrategia mira al horizonte del largo plazo. La táctica es un complemento de la estrategia. El futuro hay que ganarlo tácticamente en el corto plazo.

Existen dos perspectivas de estudio de la estrategia, la que hace referencia a la estrategia y el entorno y aquella que se interioriza en la organización. La segunda, la estrategia de interiores, atribuye su estudio a aspectos como la producción, la comercialización, la distribución o la financiación.

Las estrategias de producción pasan por obtener un producto al menor coste, pero, mejor cualificación técnica y humana. Saber localizar la empresa para que su objeto social sea identificable con el ciudadano, es decir, El Diario de Ávila no puede tener su redacción en Arévalo, por muy buen cochinitillo que sirvan sus restaurantes, si su objeto social es cubrir la información de Ávila, no puede estar alejado del mercado de noticias, ni puede esconderse de sus conciudadanos porque le restaría identificación.

Respecto a la estrategia de comercialización y siguiendo con el ejemplo anterior, ese mismo diario tendrá que comercializarse en toda la provincia, llegar a todos sus clientes potenciales. Esta es una cuestión donde el marketing juega un papel fundamental.

La distribución es fundamental para las empresas de prensa. Elegir una estrategia adecuada de distribución puede resultar decisivo en el incremento del capítulo de ingresos. Todas las publicaciones de prensa salen de sus sedes en rutas a los diferentes puntos de venta, acertar con el punto de venta no es tarea fácil y encontrar puntos de venta alternativos, tampoco. No llegar a los aeropuertos puede suponer una merma importante en los ingresos, no llegar al lector en el caso de las publicaciones gratuitas es definitivo.

Acertar en la estrategia financiera supone la supervivencia desahogada de la empresa. Dentro de las estrategias financieras se incluye las políticas de endeudamiento, el reparto de dividendos, la petición de créditos, ampliaciones de capital, reducciones de capital social...

Las estrategias de exteriores, aquellas que se formulan con la perspectiva del entorno en el que se mueve la empresa, se dividen en: estrategias de diferenciación, de segmentación y de recuperación de la demanda.

Las estrategias de diferenciación a su vez se subdividen en precio, calidad y diseño. Pongamos un ejemplo de empresas de prensa que han utilizado estrategias de diferenciación en cuanto al precio, pues La Razón que no varía su precio de venta en 100 pesetas con el fin de aumentar lectores ofreciéndoles esa rebaja del 30% con respecto al resto de diarios.

Estrategias de diferenciación en cuanto a la calidad son las que intentan imponer diarios como El Mundo o El País. Estrategias de diferenciación en cuanto a diseño, el cambio efectuado por ABC es buen ejemplo.

En las televisiones se sirven de la imagen de marca para establecerse como diferentes en el mercado. Las privadas, las de pago y las públicas han cuidado su presentación e identificación en el mercado como punto de arranque de su línea programática. Sin este cuidado sería imposible entablar cualquier tipo de acuerdo que les condujese a entender la globalización.

Las estrategias de segmentación se adoptan en las publicaciones especializadas porque cada una intenta encontrar y fidelizar su segmento.

En este tipo de estrategias se puede incluir las de aquellas publicaciones que intentan ampliar su círculo de lectura hacia segmentos que nunca han elegido esa opción de lectura por diversas causas. ABC se situaría en el epicentro de este tipo de estrategia puesto que intenta acercarse a lectores más liberales, pero sin desligarse de los conservadores de toda la vida. La segmentación es la fase previa a la globalización. La unión de varios segmentos identificados en productos no es otra cosa que globalizar.

Las estrategias de recuperación de la demanda son las más difíciles de concretar porque cuando un lector abandona a su periódico es difícil recuperarlo. Sirva de ejemplo el Diario 16 que después de ciertas vicisitudes, avatares, empujones que no pudo contener, lectores que expulsó y otros que le fueron arrebatados está intentando recuperarlos y recuperar el segmento en el que triunfó, clase media liberal y gente joven universitaria.

Otro tipo de estrategias que no son exclusivas de las empresas de prensa - lo cierto es que la estrategia no es exclusiva de ningún sector, ni de ninguna empresa, porque la estrategia es universal, cualquier estrategia es susceptible de ser adaptada y aplicada - son las

siguientes: Estrategias de fidelización (personalizar a los clientes, identificarlos con el objetivo de la empresa), de mercado específico (elegir a los clientes), de especialización del producto, de diversificación de actividades, de calidad como paso previo a la fidelización del cliente (este tipo de estrategias corresponden a las televisiones de pago), de regionalización del mercado (Diario 16 lo intentó a principios de los noventa abriendo ediciones en todas las comunidades autónomas), de renovación de diseños y modelos (concentrar el esfuerzo en actividades que aportan valor a través de nuevas cualidades) de precios bajos, de origen (aprovisionamiento, contratación de personal) etc. Son algunos ejemplos de estrategias aplicadas a empresas de indudable éxito en el mercado nacional e internacional.

Hemos comentado las estrategias que relacionan a la empresa con el entorno o con su propia organización, pero es necesario no soslayar las estrategias individuales, aquellas que competen al directivo o ejecutivo de la alta dirección o dirección intermedia. ¿Qué debe hacer para entrar con buen pie, para afrontar sin dificultad los conflictos?

Las cualidades que más destacan y que deben conformar la estrategia de un buen directivo son: Mostrar un liderazgo flexible y recoger la opinión de tu grupo, Comunicar con claridad cuáles son los objetivos, defender su manera de trabajar ante agresiones externas, dar ejemplo cumpliendo las normas establecidas, reconocer la importancia del trabajo asignado y del esfuerzo realizado por tu grupo.

En el caso que se trate de aterrizar en un nuevo puesto hay que establecer una estrategia para ganar la confianza de tu equipo:

En primer lugar, estudiar el equipo a liderar, no tomar rápidamente decisiones importantes, convertir en aliados a los influyentes del grupo, respetar la etapa anterior, conseguir entrevistas personales con cada uno de los colaboradores, tratar de resolver problemas sencillos que afectan al equipo y por último, organizar una reunión de grupo para explicar con precisión los cambios y las nuevas motivaciones.

Sin duda alguna, la gran estrategia de la empresa informativa en el siglo XXI es la globalización. Hay que definir cuatro aspectos claves en la evolución de la empresa informativa española según sus modos: Estos son: Atomización, mundialización, internacionalización y globalización.

La empresa informativa en estados de atomización alarmantes, es decir, con una endogamia estructural

que le mantenga aislada puede acabar en niveles próximos a la desaparición.

Se trata de las empresas de prensa, tanto en el ámbito nacional como en el regional. La voracidad del mercado, unida a su estrechez obliga a salir de tal situación para acomodarse en el entorno de los grupos con el fin de captar una clientela. Quien no lo haga puede pasar serias dificultades en el corto plazo. Los movimientos empresariales en la primera década del siglo se presumen lentos; todo está pactado y los amigos hechos, quedan pendientes flecos que pasarán dificultades si no desatomizan su situación. Un ejemplo nítido sobre la cuestión lo protagonizó hace tres años el diario AS, para muchos en vías de extinción hasta que encontró acomodo en el Grupo Prisa.

Toda la maquinaria publicitaria de Prisa se puso en marcha para aupar al diario deportivo. Las secciones deportivas del resto del grupo fijaron entre sus objetivos sumarle clientela al diario. Gracias a esta operación AS ha logrado sobrevivir con remediable éxito.

La prensa local y regional soportó, a principios de los noventa, un ataque feroz por parte de los grandes diarios nacionales cuando éstos decidieron poner a la venta ediciones referidas a la provincia que se vendían junto con el ejemplar nacional. A principios de siglo las empresas de prensa, con unos clientes adaptados a los costes, sobreviven en una tranquila atomización que en cualquier momento puede romperse.

El segundo término es prácticamente inusual en el ámbito de la empresa informativa mundial. Es difícil encontrar una empresa mundial dentro de lo informativo. Los reportajes de la CBS, CCN, son afamados en todo el planeta lo que ha conducido a la instalación del negocio en diferentes países. La tecnología no impide acercar la televisión a cualquier país del mundo.

Internacionalización entendida como estrategia para estar presente en determinados mercados es un concepto poco adaptable a prensa, recuerdo el intento del diario El País en Latinoamérica con su edición domiciliada en Argentina. Otros ejemplos son el canal internacional de TVE y el caso más reciente es la intención de la industria cinematográfica española por hacerse escuchar y extenderse desde Norteamérica a todo el área latinoamericana. Fases de esta estrategia son las coproducciones.

El último concepto es el de la globalización como estrategia de negocio para aquilatar mercados entorno a diversos productos que fiscalicen en la misma caja. Globalizar supone concentrar productos y áreas de negocio lo que implica reducir mercado a los competidores.

Para llegar a la globalización la empresa informativa ha atravesado por dos fases identificadas en el tiempo:

1. Sociedad de la información: Siglo XX. La empresa informativa adquiere un significado crucial porque su actividad es el epicentro de la economía mundial. A su vez, la empresa se convierte en el motor del desarrollo económico y social. La empresa informativa pasa a ser el escaparate público y punto de referencia por su influencia.

2. Globalización: Siglo XXI. En esta última fase fija su atención exclusivamente en los aspectos económicos de la empresa lo que conlleva a separar el comportamiento del grupo humano que la trabaja con los centros de decisión. El principio de economicidad (Relación del valor de la producción con el valor de los recursos empleados) queda subordinado al principio de la rentabilidad, es decir, lo que verdaderamente importa es el resultado del capital invertido sin preocuparnos de los medios para conseguirlo. Las empresas hablan de rentabilidad de sus productos y la salud de éstas se miden en base a los resultados de sus cuentas. La empresa informativa no escapa a esta acepción de los hechos y, en concreto, el sector que nos ocupa –la prensa– cuando estamos en plena fase de la gestión del conocimiento, cuando es necesario saber, conocer y leer, cuando sufrimos ansiedad por llegar lo antes posible al nacimiento de la noticia, pues bien, las empresas de prensa no eluden la palabra crisis de sus resultados. No hay crisis en sus estructuras, no hay crisis en sus liderazgos, ni en sus comportamientos sociales, pero no arrojan resultados apetecibles y se les sitúa ante momentos de encrucijada.

¿Pero qué significa la economía global? pues algo más que el libre flujo de capitales, la apertura total e integral de los mercados y la libre movilidad de los trabajadores hacia los centros ocupacionales. La economía global es la apuesta por un nuevo modelo de entender los procesos productivos que afecta a todos los sectores y que supone el cambio de algunos paradigmas tradicionales.

Los avances tecnológicos y la flexibilización del mercado están permitiendo largos procesos de estabilidad económica sin verse afectados por tensiones inflacionistas. Asistimos a ciclos económicos menos volátiles y más predecibles. La economía global busca la estabilidad y encuentra en la transmisión del conocimiento a través de la información el principal factor productivo.

Ante este imparable oleaje económico impulsado por la vehemente aparición de empresas, la empresa

informativa intenta mantenerse en un lugar privilegiado aunque lo hace desde nuevas perspectivas de negocio.

La incursión en la red es uno de los fenómenos estratégicos más claros para entender el fenómeno de la globalización. Es un punto de arranque desde el mismo negocio pero hacia nuevos clientes.

Este es el fin último de la etapa de la globalización que arrastra a los modelos tradicionales de la empresa informativa a una servidumbre mercantil que no parece tener vuelta.

La solución no pasa por implementar la calidad en busca de obtener mayor competitividad, hay que acudir a los nuevos centros de negocio a nuevos puntos de venta para sobrevivir.

La globalización en el terreno de la empresa informativa supone la diversificación de sus actividades, es decir, la adquisición de participaciones accionariales por una persona física o jurídica en empresas que cubren todo el mercado de la información y la comunicación. Desde editoriales, centrales de compra de medios, agencias de publicidad, empresas de prensa, productoras y medios audiovisuales.

España es receptora del fenómeno de la globalización, en el sector de la información, ahí están los casos de Berlusconi y Kirch, y ya empieza a exportar presencia tomando como referencia el sur americano como vía de penetración.

La globalización en la empresa informativa comienza a principios de los noventa con la entrada de las televisiones privadas, es entonces, cuando las principales empresas de prensa dirigen sus beneficios a la compra de acciones en las recién incorporadas televisiones al mercado. Este fenómeno da como resultado la configuración de grandes grupos empresariales referenciados en el mundo de la información donde operan sus principales áreas de negocios. En el entorno de los grandes grupos se unifican áreas de negocio relacionadas con la prensa, la radio, la televisión, el cine y la publicidad. El resultado de esta operación se denomina *holding mediático*.

Uno de los graves problemas a los que se enfrenta la empresa informativa y en especial la empresa de prensa es al de la atomización del sector, para huir de esta consideración que anquilosa su futuro se están desplegando acciones operativas encaminadas a globalizar capitales en negocios del mismo sector. Es el caso de Prensa Española con su apertura a la participación en la radio, a través de la adquisición del 4%

de la COPE y en la televisión del futuro con el 30% en la sociedad gestora de televisión digital terrestre Onda 6, el 25% en Net TV y el 30% en el grupo Europroducciones.

Unidad Editorial (UNEDISA) editora del diario El Mundo ha decidido apostar, también, por el futuro global de sus actividades y para ello inició en julio del 2000 una reestructuración en su organización para acometer un futuro diversificado. Unedisa ya no quiere ser un empresa de monoproducción como lo definió su presidente Alfonso Salas, para ello ha incluido en su concepción organizativa un área denominada Nuevos Medios, encargada de gestionar la expansión de la editorial. Una de las nuevas esperanzas es el desarrollo de la radio digital con el Mundo radio.

El siguiente paso para nuestras empresas enroladas en los grupos es la internacionalización. Ya se están dando los primeros pasos, pero con cierta timidez económica.

La globalización en la empresa informativa comienza a definirse merced a la ambición mediática del grupo Telefónica. Juan Villalonga decide dar el salto al mercado informativo a finales de los noventa con la creación de un holding multimedia donde quedan agrupados todos los negocios de la operadora española. El centro de la operación se diseña con la compra de Antena 3 al grupo Z, luego adquiere Onda Cero y posteriormente ocupa la mayoría accionarial en la plataforma Vía Digital. Telefónica es insaciable y atrapa un cacho importante en Audiovisual Sport, empresa que tiene los derechos de emisión de los partidos de fútbol, además entra en el accionariado del satélite Hispasat.

El cable también es objeto codicioso por parte del grupo comprando Cablevisión con la idea de introducirse en el negocio del cable en Latinoamérica donde tiene como operadora de teléfonos muchos intereses, especialmente en Argentina y Chile.

En prensa, telefónica adquiere el 5% del grupo Pearson introduciéndose en los diarios Expansión y El Mundo. El negocio del cine no escapa al nuevo holding y compra la productora Lolafilms al productor Andrés Vicente Gómez.

Por último el negocio ha llegado a Internet con la compra de Lycos para fusionarla con la filial del grupo en Internet Terra, y formar Terra Lycos.

A través del fenómeno de la globalización, otros grupos ajenos a la empresa informativa toman posiciones en el sector como es el caso del grupo Planeta que

se convierte en accionista de tele 5, participa en Onda Digital (televisión digital terrestre de Retevisión) y conecta con telefónica gracias a su incursión en el capital social del grupo Voz, propietario de Diario 16 y la Voz de Galicia, de la productora de televisión Telefábrica y del grupo de emisoras Radio Voz, también adquiridas por telefónica.

Menos ambicioso es el proyecto del grupo Telecinco, pero una prueba más del interés por la globalización del sector. El grupo está implicado en la gestión de cinco grandes compañías como son: Estudios Picaso, Grupo Editorial, Atlas, Publiespaña, y Gestevisión. Estudios Picaso produce todas las series y Tv movies de producción propia y supervisa las coproducciones de ficción de la cadena. Grupo Editorial es la compañía encargada de explotar las otras líneas de negocio, como la marca discográfica Get. Atlas produce Informativos Telecinco, gestiona las desconexiones regionales y actúa como agencia de noticias de TV, tanto en lo nacional como en lo internacional. Publiespaña es la empresa concesionaria de la publicidad que emite Telecinco y también gestiona publicidad para terceros. Gestevisión es la concesionaria de la licencia televisiva, diseña, administra y marca la política del grupo de empresas. El dinero circula aglutinando diversos negocios para fortalecer el sector.

RESUMEN

Las empresas informativas españolas han experimentado una profunda transformación.

Todo empezó a principios de los noventa con la ley de desregulación del sector de las telecomunicaciones, esta ley no sólo permitió la entrada en el mercado de las televisiones privadas sino que fue el embrión de los nuevos canales temáticos, de la radio digital, de la metamorfosis, en definitiva, del sector económico informativo.

La publicidad se convirtió en el objeto codicioso de los medios que competían con televisión española para hacerse con un servicio clave en el reporte de sus ingresos.

Pero otro elemento resultó inequívoco en el cambio de mentalidad empresarial: la lucha por controlar el accionariado y el capital social. Esto derivó en ataques entre los consejos de administración de las diferentes empresas, en ocasiones, avaladas por intereses políticos más que por intereses económicos. Esta primera

fase concluyó con la agrupación mediática, es decir, la composición entorno a grupos de las diferentes sociedades y esta fase, inacabada por naturaleza, ha sido el inicio de una estrategia consistida en la unión de sectores con el fin de acomodar mercados, asegurar clientes, traspasarse audiencia. Frente a la atomización que siempre fue la esencia de las empresas informativas ha comenzado una nueva idiosincrasia empresarial adjetivada con el nombre de globalización.

La estrategia ya no pasa por adquirir acciones de una u otra empresa, ahora se trata de sumar negocios, sectores para fortalecer el grupo. Se acabó el monop-

ducto, finalizó la búsqueda del cliente en el mercado, es el momento de buscar mercados de clientes.

Los dos ejemplos más nítidos de esta circunstancia son el grupo Telefónica y el grupo Prisa. Ambos controlan buena parte del mercado informativo español y por tanto, buena parte de la opinión pública. La globalización ha extendido fuera de nuestras fronteras el producto y ese es el caso de la apertura de nuevas ediciones en Latinoamérica del País, diario señero de España o la apertura de canales internacionales en esa misma latitud mundial. Una vez más, globalización como muestra de búsqueda de mercado de clientes.