

José Vicente
García Santamaría
(Coord.)

**Los procesos de
“financiarización” en los
grupos de comunicación
españoles y el caso Prisa-
Liberty**

Cuadernos Artesanos de Latina - *Comité Científico*

Presidente: **José Luis Piñuel Raigada** (UCM)

Secretaria: **Concha Mateos** (URJC)

- **Bernardo Díaz Nosty** (Universidad de Málaga, UMA)
- **Carlos Elías** (Universidad Carlos III de Madrid, UC3M)
- **Javier Marzal** (Universidad Jaume I, UJI)
- **Juan José Igartua** (Universidad de Salamanca, USAL)
- **Julio Montero** (Universidad Complutense de Madrid, UCM)
- **Marisa Humanes** (Universidad Rey Juan Carlos, URJC)
- **Miguel Vicente** (Universidad de Valladolid, UVA)
- **Miquel Rodrigo Alsina** (Universidad Pompeu Fabra, UPF)
- **Núria Almiron** (Universidad Pompeu Fabra, UPF)
- **Ramón Reig** (Universidad de Sevilla, US)
- **Ramón Zallo** (Universidad del País Vasco, UPV-EHU)
- **Victoria Tur** (Universidad de Alicante, UA)

- Queda expresamente autorizada la reproducción total o parcial de los textos publicados en este libro, en cualquier formato o soporte imaginables, salvo por explícita voluntad en contra del autor o autora o en caso de ediciones con ánimo de lucro. Las publicaciones donde se incluyan textos de esta publicación serán ediciones no comerciales y han de estar igualmente acogidas a Creative Commons. Harán constar esta licencia y el carácter no venal de la publicación.

- La responsabilidad de cada texto es de su autor o autora.

José Vicente García Santamaría

(Coord.)

Los procesos de “financiarización” en los grupos de comunicación españoles y el caso Prisa-Liberty

José Vicente García Santamaría (UC3M) | Javier López Villanueva (URJC) | Gema Alcolea Díaz (CES Felipe II) | María José Pérez Serrano (UCM) | María Estrella Gutiérrez David (CES Felipe II) | Gloria Rosique Cedillo (UC3M) | Fátima Ramos del Cano (UJI) | Anto J. Benítez (UC3M) | Manuel Armenteros (UC3M) | Manuel Sánchez Cid (URJC)

Cuadernos Artesanos de Latina / 23



Universidad
de La Laguna



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



23º - Los procesos de “financiarización” en los grupos de comunicación españoles y el caso Prisa-Liberty – José Vicente García Santamaría (Coord.)

Precio social: 5,45 € / Precio librería: 7,10 €

Editores: Concha Mateos Martín y Alberto Ardèvol Abreu

Diseño: Juan Manuel Álvarez

Ilustración de portada: Fragmento de la serie *Cosmoarte* (1980), de Pedro González

Imprime y **distribuye**: F. Drago. Andocopias S. L.

c/ La Hornera, 41. La Laguna. Tenerife.

Teléfono: 922 250 54 | fotocopiasdrago@telefonica.net

Edita: Sociedad Latina de Comunicación Social – edición no venal
- La Laguna (Tenerife), 2012 – Creative Commons *

(<http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/portada2012.html>)

(<http://www.revistalatinacs.org/067/cuadernos/artesanos.html>)

Protocolo de envío de manuscritos con destino a C.A.L.:

<http://www.revistalatinacs.org/067/cuadernos/protocolo.html>

ISBN – 13: 978-84-939795-7-7

ISBN – 10: 84-93795-7-0

D. L.: TF-190-2012

Índice

Introducción:

Los procesos de financiarización en los *media*. **José Vicente García Santamaría**, 7

1. Crisis y deuda en los grandes grupos multimedia españoles. **José Vicente García Santamaría** y **Javier López Villanueva**, 14
2. Análisis del proceso de entrada de Liberty en el capital de Prisa, sus causas y sus consecuencias. **Gema Alcolea Díaz**, **María José Pérez Serrano** y **María Estrella Gutiérrez David**, 33
3. Prisa: evolución, crisis y estrategias empresariales. **Gloria Rosique Cedillo**, 65
4. Nuevos procesos de financiarización en el sistema mediático español. La entrada de Liberty en el grupo Prisa. **Fátima Ramos del Cano**, 79
5. Pan, empresa y fútbol. Los avatares del grupo Prisa para explotar los derechos de la Liga española. **Anto J. Benítez**, **Manuel Armenteros**, **Manuel Sánchez Cid**, 99



Introducción

Los procesos de financiarización en los media

José Vicente García Santamaría (UC3M)

EN LA LITERATURA económica, el concepto de “financiarización” se ha utilizado en estas últimas décadas para referirse al creciente dominio de los mercados sobre el conjunto de la dinámica económica. El auge del capital financiero se ha visto así reflejado en un creciente poder económico y político de las fuerzas financieras (Dumenil y Levy, 2004), puesto que su poder de acumulación de capital es mucho mayor que el de otros sectores, y sus beneficios son más elevados que los derivados de la producción y comercialización de mercancías (Krippner, 2005 y Orhangazhi, 2007).

De este modo, Epstein (2001, 2005) define la financiarización como “la creciente importancia de los mercados financieros, instituciones financieras y élites financieras que operan en la economía acompañadas de las instituciones rectoras del gobierno, tanto a nivel nacional como internacional”. E insiste además en el creciente peso de los agentes, las instituciones y los mercados financieros en el funcionamiento de las diversas economías nacionales y de la economía mundial en su conjunto.

La financiarización es también un proceso alimentado por la ideología neoliberal, y su consolidación ha tenido lugar merced a las políticas económicas y monetarias llevadas a cabo por los distintos gobiernos y sus bancos centrales (Garzón Espinosa, 2009). De ahí también que estos poderes comenzaran a dominar e incluso a determinar el funcionamiento del ámbito productivo.

Una de las características más relevantes del nuevo contexto financiero internacional es la aparición y el auge de los denominados “inversores institucionales”.

Precisamente, la implantación de un conjunto de criterios de gestión, ligados a lo que se denomina “corporate governance”, ha sido lo que ha marcado el tránsito desde un modelo de gestión empresarial del tipo “stakeholder” –basado en el control interno de la empresa por sus Consejos de Administración y de su cuerpo directivo– a uno de carácter “shareholder”, que hunde sus raíces en el control externo ejercido por los mercados financieros liberalizados (Jeffers y Plihon, 2001).

Este último modelo se ha expandido gracias a los procesos de financiarización, y permite que los accionistas cuenten con nuevos instrumentos al servicio del objetivo compartido por ambos modelos de *valorización del capital* (Girón y Chapoy, 2009). Y a partir de este control externo, el objetivo prioritario de los inversores institucionales es que los directivos de las empresas persigan ante todo la maximización del valor del capital invertido

Su influencia en los *media*

Los procesos de financiarización han propiciado también procesos de “reestructuraciones empresariales”, impulsados por los mercados bursátiles (Plihon y Ponssard, 2001). La búsqueda de la optimización de la estructura global económica de la empresa ha tenido así inmediatas repercusiones sobre el *management* de las empresas de comunicación. Como han señalado Álvarez Peralta y Medialdea García (2010), la lógica de estas reestructuraciones empresariales ha llevado a que la alta dirección de estas empresas hayan tenido que asumir el hecho de que los fondos propios suponen un coste importante para sus firmas –dado el “coste de oportunidad” que poseen para los accionistas otras posibles inversiones más rentables–, asumiendo con ello también la optimización de la estructura del pasivo empresarial. E incluso sus cúpulas directivas han interiorizado la necesidad de minimizar el volumen de capital empleado en conseguir una determinada rentabilidad, exigiéndose de este modo también la optimización de las estructuras del activo de la empresa.

Entre estas medidas de reestructuración que han promovido los mercados financieros sobresalen las operaciones de fusión y adquisición, y también, y propiciado por la llegada de inversores institucionales, el “reconcentramiento” hacia las actividades de base de la empresa; es decir, sobre aquellas actividades en las que pueda obtener una ventaja comparativa respecto a sus competidores.

Los procesos de fusión y absorción constituyen sin duda un tipo de gestión empresarial al que se apela como una forma de incrementar el valor accionarial a partir del aprovechamiento de las sinergias positivas de las empresas fusionadas y del incremento de las economías de escala. Estas estrategias se inscriben también en las operaciones que algunos grupos españoles de comunicación han desarrollado para competir óptimamente tanto en el mercado doméstico español como en los mercados mundiales. Y no es sólo que muchas de esas estrategias hayan sido promovidas por los mercados financieros, sino que también una buena parte de la financiación de sus estrategias expansivas ha obtenido el visto bueno de esos mercados, vía procesos de endeudamiento.

Precisamente, el recurso a los mercados de capitales para que los grandes grupos multimedia puedan seguir desarrollando agresivas estrategias de integración vertical y horizontal –como indica Enrique Bustamante (2010)–, sobre todo bajo la forma de “créditos sindicados”, otorgados por sindicatos de bancos de diferentes países para una mejor repartición del riesgo, ha llevado en el caso español a un endeudamiento masivo de los principales grupos de comunicación (además de RTVE y de las televisiones autonómicas) que puede cifrarse en una cantidad cercana a los 11.000 millones de euros (García Santamaría y López Villanueva, 2011)¹. Este recurso al “apalancamiento” en que han incurrido nuestros *media*, ha seguido una corriente imperante en algunos sectores productivos españoles, como por ejemplo, el inmobiliario. El resultado, como es conocido, fue la quiebra técnica de las principales empresas del sector (*Metrovacesa*, *Colonial*, *Reyal Urbis*, *Fadesa*) y su intervención por las entidades financieras acreedoras. De ahí que también se haya hablado del “secuestro” de los medios de comunicación por los poderes

¹ Una cantidad que, para ejemplificar, supone más de dos veces del coste de la venta de la tercera eléctrica española, *Unión Fenosa*, a *Gas Natural*.

bancarios, debido a las financiaciones y sucesivas refinanciaciones de sus créditos para no entrar en un proceso de *default* que cambiaría la propiedad de una parte importante de los grupos españoles de comunicación.

Las consecuencias directas de las operaciones de absorción² han sido su impacto sobre el necesario pluralismo de los *media*³, su intervención en la agenda mediática⁴ y su influencia sobre la fuerza de trabajo de los grupos de comunicación. En este último caso, deteriorando su nivel de empleo e incrementando los despidos directos al llevar a cabo reestructuraciones organizacionales de reconcentración de su cadena de valor. A los cierres empresariales de Localia o CNN+ o el más reciente del diario Público se le han unido también Eres como los de Vocento, Unedisa, Prisa, Zeta, Veo o RTVE, que han arrojado a la calle a decenas de trabajadores de estos grupos.

Puede decirse así, como ya lo expresaba a comienzos de la década de los ochenta (Hamelink, 1981:27), que la comunicación se ha convertido en una rama provechosa y vital de la producción industrial y se percibe –como subrayaría Sierra Caballero (1997)– como una progresiva concentración de la amplia variedad de servicios y bienes de comunicación pública en un reducido número de grupos multimedia.

² Técnicamente han sido “absorciones” y no “fusiones”, porque tanto en el caso de Telecinco-Cuatro y Antena 3-La Sexta, las dos grandes cadenas generalistas han impuesto claramente sus condiciones.

³ “En tanto limita el derecho de acceso de la población a comunicar” (Zallo, 2011: 76).

⁴ Esta elevada deuda, en un entorno claro de contracción publicitaria, supone igualmente claras repercusiones sobre la agenda mediática, muy condicionada no sólo por las entidades financieras, sino también por las empresas que conforman el IBEX 35. “Y aunque la creciente y estrecha relación entre poder financiero y poder mediático sólo se exprese excepcionalmente en *diktats* a los *media*, los nuevos gestores de estos media se encuentran claramente alejados de las deontologías tradicionales mediáticas” (Zallo, 2011: 77).

La enorme concentración mediática a que han conducido en España estos procesos de financiarización ⁵no sólo atenta contra el pluralismo informativo y sobre la necesidad de contar con un mayor número de concurrentes en el mercado de la comunicación, sino que al mismo tiempo dibuja un mapa claramente duopólico, –con el permiso del grupo Prisa–, en el que dos grandes grupos de comunicación (Mediaset España y Planeta-DeAgostini), accionistas mayoritarios de las dos mayores plataformas televisivas españolas, dominan actualmente –con datos de Infoadex– un 85% de la publicidad televisiva, más de un 45% de la audiencia total y detentan un dominio abrumador –junto a Prisa y Mediapro– en el mercado de contenidos (series, films), los derechos de retransmisión deportiva y una importante posición en los servicios de televisión de pago.

En el caso del grupo Prisa, que estudia con detenimiento este Cuaderno, su futuro se encuentra muy ligado a la resolución de su endeudamiento, cifrado a finales del año 2011 en unos 3.700 millones de euros. Pero también será decisiva la estrategia que pueda imponer el fondo de capital riesgo Liberty Acquisitions Holding Corp⁶, accionista mayoritario de Prisa. De su resultado, podrá depender la conservación de este grupo con el mantenimiento de la mayor parte de aquellos activos que le han otorgado unas señas de identidad propias y reconocibles en diferentes países; o, por el contrario, tener que enfrentarse a un proceso de desinversión o desinversiones que implique su regreso a una etapa primigenia de pequeño grupo mediático. Una vez más en esta época, fondos de inversión y sociedades de capital riesgo, sin patria ni credo, completan la red tupida de alianzas y complicidades que ejercen hoy día una amplia hegemonía sobre la comunicación masiva (Bustamante, 2010).

En cuanto a los contenidos de este Cuaderno, el primero de los artículos, del que somos autores Javier López Villanueva y yo, analiza con detenimiento el proceso de endeudamiento de los grandes grupos españoles de comunicación, entre los que sobresale el ejemplo del

⁵ Un proceso de concentración que ha incidido de manera evidente en el futuro de grupos como Prisa, Mediapro, Mediaset España y Antena 3, y que ha gozado de menor importancia en otros grandes grupos.

⁶ Y, en menor medida, tendrá influencia Carlos Slim, reciente accionista del grupo Prisa, con un 4% del capital, así como la familia Polanco.

grupo Prisa. Un grupo que, siguiendo las teorías de Minsky (1986 y 1992) se encuentra en una situación de extrema fragilidad financiera para hacer frente a sus compromisos.

Las profesoras Gema Alcolea, María José Pérez Serrano y María Estrella Gutiérrez David ofrecen un detallado análisis de la trayectoria seguida por Prisa y analizan la venta de Cuatro y del 44% del capital de Digital Plus a Mediaset. El objetivo de esta investigación es estudiar, a través del análisis de las cuentas anuales del grupo y otras fuentes públicas, cómo se ha llevado a cabo y cuáles son las causas y consecuencias, de uno de los más recientes movimientos de financiarización de Prisa

La profesora Fátima Ramos del Cano realiza una profunda disección de la entrada del fondo Liberty en el grupo Prisa, así como de la figura de Nicolas Berggruen como nuevo mecenas de la información. La profesora Gloria Rosique Cedillo profundiza también en las causas por las que el gigante mediático español ha visto comprometida su situación y se ha visto abocado a esta grave situación.

Finalmente, los profesores Anto J. Benítez, Manuel Armenteros y Manuel Sánchez Cid desde un enfoque diferente, evalúan la importancia que ha tenido en el devenir del grupo Prisa su agresiva estrategia de gestión de derechos de retransmisión deportiva, que, al igual, a lo sucedido con el grupo Kirch en Alemania y Canal+ Francia, ha comprometido su situación financiera y elevado su deuda.

Referencias bibliográficas

- Álvarez Peralta, I. y Medialdea García, B. (2010): “La influencia de la financiarización sobre el gobierno corporativo de la empresa: el papel de los inversores institucionales”. *Revista de Economía Mundial*, nº 25. Universidad de Huelva.
- Bustamante, E. (2010): “Los amos de la información, de ayer a hoy”. En Serrano, P: *Traficantes de información. La historia oculta de los grupos de comunicación españoles*. Madrid: Akal.
- Duménil, G. y Lévy, D. (2004): *Capital Resurgent. Roots of the Neoliberal Revolution*. Harvard, Massachussets: Harvard University Press.

- Epstein, G. (2001): *Financialization, Rentier Interests and Central Bank Policy*. Massachusetts, Amherst, MA, Department of Economics. University of Massachusetts.
- Epstein, G. (edic.) (2005): *Financialization and the world economy*. Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass, Edward Elgar.
- Garzón Espinosa, A. (2009): “Economía crítica y crítica de la economía”. *Economía Crítica*, n° 5, mayo-junio.
- Girón, A. y Chapoy, A. (2009): “Financiarización y titulación: un momento Minsky”. México: *Economía UNAM*, Vol.6, n° 16.
- Hamelink, C. (1981): *La aldea transnacional*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Jeffers, E. y Plihon, D. (2001): “Investisseurs institutionnels et gouvernance des entreprises”. Paris: *Revue Économie Financière*, n° 63.
- Krippner, G.R. (2005): “The financialization of the american economy”. *Socio-Economic Review*, 3 (2), p. 173-208.
- Minsky, H. (1986): *Stabilizing in Unstable Economy*. New Haven. Yale University Press.
- (1992): “The Financial Instability Hypothesis”. New York: *Levy institute of Board College*. Working Paper, n° 74.
- Orhanganzi, O. (2007): *Financialization and the US Economy*. Northampton M.A., Edward Elgar.
- Plihon, D. y Ponsard, J.P. (2005): *Montée en puissance des fonds d'investissement. Quels enjeux pour les entreprises?*. Paris: la Documentation française.
- Sierra Caballero, F. (1997): “Panorama de la economía de la información en el tardocapitalismo”. *Razón y Palabra*, n° 8, agosto-octubre.
- Zallo, R. (2011): *Las estructuras de la comunicación y de la cultura*. Barcelona: Gedisa.



La viabilidad de los grandes grupos multimedia españoles: crisis y deuda

José Vicente García Santamaría (Universidad Carlos III)

Javier López Villanueva (Universidad Rey Juan Carlos)

A LO LARGO de casi dos décadas, los grandes grupos españoles de comunicación apelaron de forma sistemática a los mercados financieros para desarrollar estrategias de integración vertical, horizontal y multimedia. El resultado final ha sido un fuerte “apalancamiento”, que sólo podía resultar viable en un entorno económico de crecimiento sostenido, con bajos tipos de interés, y en un mercado audiovisual poco competitivo. Pero la gran ruptura de ciclo alcista de la economía, a partir del año 2008, y las consecuencias de la digitalización han puesto al descubierto la inviabilidad estratégica de muchos de estos grupos. La consecuencia inmediata ha sido la captación de nuevos socios extranjeros –entre ellos, fondos de capital riesgo–, que han pasado a formar parte de su accionariado o a controlar de facto alguno de estos grupos. Pese a ello, muchos de estos grupos se han visto obligados a renegociar sus deudas, enajenar activos y realizar importantes ajustes en sus plantillas.

En cualquier caso, el fracaso de gran parte de estas operaciones corporativas –consecuencia a su vez de la “financiarización” de los medios de comunicación– ha llevado a una mayor concentración en el sector audiovisual, y a la creación de grandes plataformas televisivas que dominan numerosos canales, tanto en abierto como de pago. En este artículo pretendemos, analizar la situación económica actual de

los grandes grupos de comunicación españoles, con especial atención al caso Prisa, que es sin duda, el mayor grupo español de comunicación –pese a sus recientes desinversiones– y plantearnos la viabilidad futura de estos conglomerados.

1. Introducción

La concentración de empresas de comunicación a nivel mundial ha llevado a una considerable reducción de la competencia. Bajo la fórmula de fusiones, adquisiciones o alianzas estratégicas, las compañías se han visto obligadas a acumular siempre más capital y controlar todos los estadios de la producción para ampliar sus mercados y reducir sus riesgos. España no ha sido ajena a este proceso de concentración, aunque los grandes grupos españoles de comunicación cuenten con cuatro características diferenciales respecto a los grandes grupos europeos e internacionales: debilidad estratégica, escasa internacionalización, tamaño poco eficiente y excesiva dependencia del sector financiero.

La debilidad estratégica proviene de una escasa profesionalización de sus estructuras, así como de su carácter de empresas familiares. De ahí que una gran parte del sector mantenga una escasa transparencia, y un claro déficit de gestión. Y todo ello, pese al desarrollo que han experimentado tras su salida a bolsa grupos como *Antena 3*, *Telecinco*, Prisa o *Vocento*. La consecuencia inmediata es que estos grupos han visto lastrada su internacionalización; lo que, a su vez, dada la reducida dimensión del mercado interior, ha impedido que alcanzasen un tamaño más eficiente. Los proyectos desarrollados hasta el momento en países de la UE y Latinoamérica, tanto de compra de medios como de alianzas estratégicas, se han saldado casi siempre con sonoros fracasos, como lo demuestran las fallidas experiencias de *Recoletos* y Prisa⁷.

El correlato de todas estas carencias ha sido sin duda su fuerte dependencia del sector financiero, algo común a sectores con un fuerte “apalancamiento”. Esta subordinación viene dada, no tanto por la presencia de la banca en los Consejos de Administración de

⁷ Nos referimos a los fallidos intentos de expansión y penetración en diferentes países de Latinoamérica, caso de Argentina y Chile por *Recoletos*, y también de algunos países europeos, casos de Francia e Italia por *Prisa*.

estas empresas, como sucedió de manera frecuente hasta hace menos de una década, como por los créditos concedidos y de los que son deudores (algunos de ellos contraídos con un sindicato de bancos nacionales y extranjeros, caso de Prisa), así como por los préstamos para el activo circulante.

En cualquier caso, y para abordar este estudio hemos tenido en consideración los trabajos de Noam (2009), Winseck (2010); la visión aportada por Bustamante (2010) sobre el desarrollo de estos procesos de “financiarización”, entendidos como procesos de endeudamiento masivo y de apelación a los mercados de capitales, y la teoría de Minsky (1986 y 1992). Esta teoría se basa en la idea de que una expansión económica continua conlleva a que prestatarios y prestamistas se encuentren dispuestos a aceptar mayores riesgos; de tal manera que pueden existir empresas que, aún no habiendo incurrido en riesgos, se transforman paulatinamente en empresas de financiamiento especulativo, pudiendo llegar incluso a caer en el “financiamiento Ponzi”,⁸ en el cual el valor neto actual de la inversión que se está financiando acaba por volverse negativo para el prestamista. En esta situación, la empresa al no poder cubrir sus pasivos se ve obligada a liquidar sus activos al valor que tengan en ese momento; es decir, cae en la insolvencia (Girón y Chapoy, 2009). Y en ese caso, y con objeto de cumplir con sus compromisos y continuar operativa, se ve impelida a solicitar y/o a renegociar nuevos préstamos, por lo que se encuentra abocada a un estado de grave fragilidad financiera.

2. Evolución de los grupos españoles de comunicación

La estructura accionarial de los grandes grupos españoles de comunicación ha sufrido importantes modificaciones en estos últimos años. Así, de los grupos que en el año 1993 suponían las dos terceras partes del sistema de medios (Prisa, *Correo* y *Zeta*) se estructuró un proceso de cambio, al no cumplir algunos –caso del grupo *Zeta*– las

⁸ El esquema de Ponzi se trata de un sistema de venta piramidal que consiste en prometer beneficios muy interesantes, financiados por la llegada de nuevos capitales invertidos por nuevas corporaciones. Este sistema lleva el nombre de Charles Ponzi, que se hizo célebre, tras llevar a cabo en Boston, en 1921, una operación fraudulenta basada en este principio (Weitmann, 2009).

expectativas empresariales ligadas a su desarrollo en la televisión. Tal y como señala Díaz Nosty (2006), el Ejecutivo forzó una nueva composición mediática. De la aparente estabilización de los años 1991 a 1996 se pasó a un nuevo sistema con la entrada del *Grupo Telefónica* en el panorama de la comunicación (de 1997 a 2000), algo que favoreció la bipolarización de grupos mediáticos, con la creación de dos polos (*Telefónica* y *Prisa*), muy desiguales entre sí, sobre todo en cuanto a dimensión y recursos propios. Estos dos grupos estaban rodeados por tres grupos satélite (*Correo*, *Zeta* y *Recoletos*), que se suponía irían tomando posiciones en la órbita de atracción de alguno de ellos (García Santamaría y Fernández-Beaumont, 2011).

Tras la “ruptura” de la alianza entre *Telefónica* y *Prisa*, al vender la operadora su participación en *Sogecable*, y su salida del mercado convencional de medios de comunicación para centrarse en los servicios de telecomunicaciones, puede decirse que la estructura de los medios recobró su antigua dimensión. Así, *Telefónica* fue sustituida por *Planeta*, tras la compra de *Antena 3* y *Onda Cero* (2003). La llegada de *Planeta* y de su aliada estratégica, *DeAgostini*, consolidó el nuevo grupo –con presencia en prensa, radio, televisión y cine– como uno de los mayores grupos mediáticos españoles, muy focalizado hacia el audiovisual. Y tras la operación de absorción de *La Sexta* ha acabado por conformar un “conglomerado multimedia”⁹ único en nuestro país.

Por otra parte, la reordenación del sector audiovisual que llevó a cabo el primer gobierno de Rodríguez Zapatero (2005-2008) para intentar reconfigurar la cúpula del sistema de medios, añadiendo mayores dosis de pluralismo en el panorama mediático, se ha revelado finalmente inoperante. E, incluso, estas primeras medidas que intentaban aportar un mayor equilibrio mediático, acabaron resultando contradictorias con las dispuestas en su segundo gobierno, y que eran ya claramente favorables a procesos de concentración en el sector. Las razones de esta concentración, que comenzaron a despuntar en el segundo semestre del año 2009, tuvieron su origen en

⁹ Por su equilibrio en las inversiones en prensa, radio, cine y televisión, así como por la calidad y la experiencia de sus socios en esta nueva aventura, fundamentalmente el poderoso grupo alemán Bertelsmann.

una conjunción de medidas legislativas, que han propiciado operaciones de fusión y absorción entre televisiones (Zallo, 2010).

La abundancia de cambios regulatorios, especialmente durante los años 2009 y 2010, con la aprobación del R. D. Ley 23/2/2009 y la promulgación de la nueva *Ley General de Comunicación Audiovisual* (2010), entre otras medidas; así como el cambio del modelo de financiación de RTVE y el inicio de la televisión de pago en la TDT (Gol TV), propiciaron la puesta en marcha de acuerdos entre diferentes empresas del sector televisivo. La primera de estas operaciones, fue la absorción de *Cuatro* por *Telecinco*, y la toma de participación de la cadena de *Mediaset* y de *Telefónica* del 44% de *Digital+* y la segunda, la absorción de *La Sexta* por *Antena 3*.

Como colofón a estas medidas, la *Corporación Radiotelevisión Española* (RTVE) quedó fuera de esta competición mediática, puesto que, tras la Ley 8/2009, de 28 de agosto, relativa a la financiación de este ente, el ente público se vio obligado a cesar en la emisión de anuncios publicitarios desde enero de 2010; y, por consiguiente, las principales cadenas privadas, ganaron cuota publicitaria en el año 2010 (Infoadex, CMT, 2011), incrementando así su facturación y sus beneficios, en un año en el que el mercado de medios de comunicación tuvo que desenvolverse en un duro contexto de contracción del mercado publicitario¹⁰.

El hecho evidente en el panorama de los media españoles es que en estos últimos años, la televisión ha sido el principal factor de acumulación de capital y la mayor fuente de beneficios empresariales. Así, la facturación de *Sogecable* era similar a la de *Prisa*¹¹, y la de *Telecinco* y *Antena 3* superaba a la de *Vocento* y *Unedisa*. De ahí la tentación que han tenido estos últimos grupos, cuyo oficio de base era la prensa, de encontrar su nicho de mercado en el medio.

¹⁰ En el gráfico nº 1 puede comprobarse como la ausencia de publicidad en RTVE ha favorecido claramente al resto de televisiones privadas.

¹¹ En el caso del grupo *Prisa* era cierto hasta el ejercicio 2010. Pero tras la venta de *Cuatro* a *Telecinco* y del 44% de *Digital+* a *Telecinco* y *Telefónica*, sus ingresos totales fueron de 2.822 millones de euros, de los cuales 1372,4 (48,6%) millones correspondían a *Prisa TV*, y el resto, 1450,2 (52,8%) millones al resto de las unidades del grupo.

Gráfico N° 1: Inversión publicitaria en TV (2009-2100)

INVERSIÓN PUBLICITARIA EN TV (2009-2010) Fuente: Infoadex/Elab. propia					
CADENAS	(En Mill.) Año 2009	Cuota	(En Mill.) Año 2010	Cuota	Evolución 2009-2010
TVE	326,7	19,8%	0	0%	-100%
TELECINCO	406,5	24,6%	574,3	32,5%	41,3%
CUATRO	167,6	10,2%	216,3	12,2%	29,1%
ANTENA 3	402,0	24,4%	487,3	27,6%	21,2%
LA SEXTA	134,8	8,2%	195,0	11%	44,7%
AUTONÓMICAS	160,9	9,7%	198,7	11,2%	23,5%
OTRAS TDT GENERALISTAS	19,8	1,2%	49,9	2,8%	152,5%
CANALES PAGO	32,4	2,0%	45,7	2,6%	41,1%
TOTAL	1.650,7	100%	1.767,3	100%	7,1%

Audiovisual, y de los que ya estaban en el medio audiovisual por continuar con su liderazgo¹². Ni la radio que, como indica Rosa Franquet (2003, 2008), se ha caracterizado por la ausencia de un plan consensuado de migración digital, ni la prensa gratuita, ni otros proyectos multimedia han constituido alternativas serias al liderazgo televisivo.

De ahí, precisamente, que cualquier estrategia actual se apoye necesariamente sobre el sector televisivo (López Villanueva, 2009). En este sentido, la irrupción de la TDT, aunque sea considerada un factor poco innovador, ha contribuido, a agudizar las contradicciones de las grandes cadenas; un hecho que ya está llevando a una considerable reordenación y recomposición de fuerzas de los principales grupos mediáticos españoles. Si a comienzos del siglo

¹² Y eso pese a la dificultad inherente a cualquier negocio televisivo, un medio que, probablemente, haya sido el que mayor número de transformaciones haya sido sometido en su historia (López Villanueva, 2011: 9).

XXI, esta preocupación por disponer de un gran tamaño condujo de facto a niveles de concentración poco deseables, que ya en aquel entonces pudieron llevar a una peligrosa situación económica a estas megacompañías (Prado, 2003: 361), el escenario actual plantea sin duda otras interrogantes, aunque nucleadas casi por entero en la sostenibilidad de la deuda que arrastran una buena parte de estos grupos.

3. La deuda de los grupos de comunicación

Tal y como se muestra en el Gráfico nº 2, la deuda total de los grandes grupos españoles de comunicación ascendía, a mediados de 2011, a cerca de 10.796 millones de euros¹³. La recesión económica ha obligado a que muchas empresas tengan que revisar su cartera de activos y se hayan desprendido de sus participaciones menos estratégicas para reforzar sus balances. De esta forma, un buen puñado de empresas que forman parte del selectivo Ibex 35, han pretendido reducir su pasivo; una prioridad esencial en situaciones de crisis, puesto que deben hacer frente a elevados costes financieros, e, incluso, a la refinanciación de sus deudas.

Por lo que respecta a las empresas de comunicación que cotizan en bolsa (*Prisa, Antena 3, Vocento y Mediaset*) los datos obtenidos proceden directamente de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Y por lo que se refiere al resto de empresas, sus fuentes son muy diversas. Por ejemplo, *Mediapro* y *Zeta* han reconocido esta deuda en diferentes comparecencias públicas y en comunicados recogidos por diversos medios de comunicación. En cuanto a los datos de *Unedisa* proceden de su matriz, *RCS Mediagroup*.

Aunque las televisiones autonómicas disponen de un organismo que las agrupa (FORTA), no existe entre ellas ninguna vinculación jurídica o contractual. Sin embargo, el conjunto de su deuda ni resulta muy abultada ni es un elemento suficiente de análisis para comprender su situación actual. O dicho de otra manera, si algunas de estas televisiones se encuentran apenas endeudadas o han contraído

¹³ A título comparativo, con esta cantidad podrían adquirirse, hoy día, importantes compañías que forman parte del Ibex-35. A la cifra aquí expuesta, habría que añadirle además los 100 millones de euros que Antena 3 deberá desembolsar para hacer frente a los pasivos de La Sexta.

una escasa deuda, es porque en muchos casos, las dotaciones presupuestarias de sus respectivas Comunidades cubren al completo sus costes anuales de funcionamiento. De esta manera, y al cubrir la totalidad de estos costes a lo largo de un período dado, las corporaciones televisivas no se ven abocadas a solicitar empréstitos a medio y largo plazo que las permitan continuar con su actividad.

Particularizando un poco, el grupo *Unedisa* adeuda todavía la mayor parte del crédito de cerca de 1.100 millones de euros¹⁴, solicitados a la banca para adquirir el grupo *Recoletos* y convertirse así en el líder en difusión de la prensa escrita española. Las deudas contraídas por *Unidad Editorial* con su matriz, *RCS Mediagroup* se situaron en el ejercicio de 2010 en 1.082 millones de euros, mientras que la facturación del grupo fue de 531,2 millones. El grupo tuvo un saldo negativo de 71,4 millones en los ejercicios de 2009 y 2010, y el fondo de maniobra negativo se situó en 456,1 millones de euros¹⁵. Ahora bien, en la presentación de las cuentas correspondientes al ejercicio de 2011, la revisión de valor (*write-off*) que prepara la matriz valora el fondo de comercio generado por la compra del grupo *Recoletos* en una cantidad sensiblemente menor a la pagada en 2007, unos 300 millones de euros menos, aunque ya en las cuentas el año 2010 este fondo de comercio se situaba en 643,2 millones de euros; es decir, unos 440 millones de euros menos que el precio pagado en su día.

Todo lo cual, repercutirá sin duda en los fondos propios de *Unidad Editorial* y anuncia al mismo tiempo sucesivos problemas para hacer frente a la devolución de la deuda contraída con la banca, dada la previsible caída en los ingresos del grupo. Esta caída en la

¹⁴ La mayor parte de esta deuda tuvo su origen en la operación por la que *Unidad Editorial* adquirió en el año 2007 el grupo *Recoletos*. El total de la transacción ascendió a 817,4 millones de euros, como resultado de valorar este último grupo en 1.100 millones y deducir la deuda financiera que detentaba la sociedad de 272,2 millones, a fecha 31 de diciembre de 2006.

¹⁵ Los préstamos que mantiene *Unidad Editorial* con diferentes sociedades vinculadas a su matriz, *RCS*, entre ellas *RCS Investimenti* suponen una deuda financiera de 716,5 millones de euros. *Unedisa* mantenía otros tres préstamos a corto plazo, que sumaban 230 millones de euros, ya vencidos, y una línea de crédito con *RCS Mediagroup*.

valoración y el posible incumplimiento del plan de negocio previsto hará que la matriz ponga en marcha “nuevas medidas de eficiencia”, que, previsiblemente, se traducirán en un adelgazamiento de la estructura del grupo.

Gráfico N° 2: La deuda de los grupos españoles de comunicación

EMPRESAS	DEUDA (Mill. euros)
PRISA	3.382
MEDIAPRO	2.500 (1)
PLANETA	1.700 (2)
UNEDISA	1.082 (3)
ZETA	165 (4)
VOCENTO	143,7
MEDIASET	116,2
ANTENA 3	85,1
TELEVISIONES AUTONÓMICAS	1.622 (5)
TOTAL	10.796 millones de euros
(1) Deuda proveniente de la adquisición de derechos deportivos. (2) Refinanciación de la deuda del grupo. (3) Deuda contraída por la compra del grupo Recoletos. (4) Deuda financiera neta, reconocida por este grupo. Importe estimativo, correspondiente a 2009	

Fuente: Elaboración propia/CNMV/2011

El grupo *Planeta*, y tras la adquisición de la editorial francesa *Editis*, en mayo de 2008, por importe de 1.000 millones de euros, ha tenido que renegociar su deuda, que asciende actualmente a casi 1.700 millones de euros¹⁶. En cuanto a *Mediapro*, tal y como han reconocido sus

¹⁶ *Planeta* ha refinanciado su deuda, agrupando todos sus préstamos, tras la compra de la editorial *Editis*, en mayo de 2008, y por un importe de 1.026 millones de euros; de los cuales, 200 millones se aportaron como fondos

principales accionistas, los compromisos con la banca ascienden a unos 2.500 millones de euros, aunque ha conseguido un aplazamiento de su deuda hasta el año 2013.

En cuanto a los grupos de tamaño mediano, el grupo *Zeta* está intervenido en la práctica por *La Caixa*, su principal acreedor; mientras que *Vocento* es claramente el menos endeudado (su deuda asciende a 143 millones de euros), pero ve condicionado su desarrollo por los resultados del diario *Abc*, y por la marcha de *Abc Radio*, así como por la ausencia de novedosos proyectos audiovisuales¹⁷.

En lo que respecta a la deuda del grupo Prisa, sería necesario referirse en primer lugar a su política audiovisual de adquisición de contenidos Premium. Desde la quiebra del grupo alemán *Kirch* en 2002, y los problemas originados en *Canal+* Francia antes de su absorción por *Vivendi* (Laroche y Bohas, 2008), se ha visto en la compra de derechos de retransmisión deportiva al principal causante de los excesivos déficits de algunos grupos mediáticos. Esta fiebre por los contenidos deportivos, que alcanzó una gran dimensión a partir del año 2008, y también desde el apagón analógico ocurrido en abril de 2009, ha contribuido a erosionar no solamente los resultados financieros de muchos de los grandes grupos multimedia, sino también a contraer una sobredeuda con diferentes entidades financieras.

Así, buena parte de la deuda de la antigua *Sogecable* (hoy Prisa TV) y de *Mediapro* hunde sus raíces en los fuertes desembolsos que estas plataformas han tenido que realizar, tanto para hacerse con la exclusividad de algunos deportes como para mantener sus fuertes apuestas tecnológicas, fundamentalmente la retransmisión por satélite o la televisión digital terrestre de pago.

Aunque la política de adquisición y explotación de derechos es, en muchos casos, extraordinariamente opaca, conocemos algunos

propios de *Inversiones Hemisferio*, sociedad patrimonial de la familia Lara, y el resto, entre un 50-60%, se afrontaron con préstamos bancarios.

¹⁷ Aunque si tuviese que realizar un *write-off* por la compra del diario gratuito *Qué* al grupo *Recoletos*, su deuda podría verse incrementada, puesto que la valoración del diario seguramente estaría por debajo de los 132 millones de euros satisfechos por su compra.

datos bastante definitorios de esta situación. *Mediapro* tiene adquiridos los derechos audiovisuales de eventos deportivos hasta la temporada 2014/2015, por valor de 2.669 millones de euros, unas 32 veces sus fondos propios. El concurso de acreedores de *Mediaproducción S.L.*, su tenedora de derechos deportivos, ha puesto al descubierto que el pasivo total de la compañía asciende a 1.020 millones de euros, y de esta cantidad, 562,3 millones corresponden a empresas del propio grupo.

*Digital+*¹⁸ se ha adjudicado a partir de agosto de 2012, y en encarnizada batalla con otros competidores, entre ellos RTVE y *Mediapro*, la *Champions League* por una cantidad cercana a los 40 millones de euros anuales durante tres temporadas¹⁹. De esta manera recuperaba unos derechos de los que fue titular entre 2006 y 2009, y que le permitirán emitir tres partidos de pago, arrebatándole así esta competición a *Mediapro*, y a TVE y las autonómicas que transmiten dos partidos en abierto semanales.

El desembolso de unos 120 millones de euros es sin duda una fuerte suma para un grupo como Prisa que adeudaba al cierre del tercer trimestre de 2011, unos 3.300 millones de euros. Aunque como contrapartida, la entrada de dos potentes socios (*Mediaset España* y *Telefónica*) en su accionariado la ha dotado de mayor apoyo financiero.

Pero lo cierto es que desde el año 1986, tanto las cadenas españolas de titularidad pública (RTVE y la FORTA), como las plataformas de pago (*Vía Digital* y *Canal Satélite Digital* y después *Digital +*), las cadenas privadas más recientes (*Cuatro* y *La Sexta*), o las cadenas tradicionales como *Antena 3* y *Telecinco*, se han embarcado en solitario o formando alianzas en la retransmisión de estos eventos deportivos (García Santamaría y Alcolea Díaz, 2011). Esta estrategia ha originado déficits difíciles de soportar para RTVE²⁰, que ya no

18. La venta del 22% de *Digital+* a *Telecinco* se cerró, al igual que la venta del 100% de *Cuatro*, el 28 de diciembre de 2010, según hecho relevante remitido a la CNMV.

19. Diario *Expansión*, 5 de febrero de 2011, p. 9.

20. Déficit todavía mayores al haber rebajado 200 millones de euros su presupuesto de funcionamiento para el año 2012.

dispone del 15% de la tarta publicitaria televisiva, y ha puesto en una muy difícil situación financiera a plataformas como *Digital +* y *Mediapro*, que han tenido serias dificultades para hacer frente al pago de las contraprestaciones económicas a los clubes por la cesión de estos derechos. En el primero de los casos, los problemas se han resuelto mediante la entrada en su capital de dos nuevos socios, mientras que la suspensión de pagos de *Mediapro*²¹, y sus iniciativas de explotación en diferentes países de todo el mundo, tratan de rentabilizar una cuantiosa inversión que le ha abocado a tener que renegociar hasta 2013 su deuda con la banca.

4. El caso Prisa

Prisa, el mayor grupo español de comunicación mantenía en diciembre de 2008, una deuda cercana a los 5.000 millones (Memoria Anual Prisa, 2009), unas 7,5 veces su resultado bruto de explotación (Ebitda). Rebajar esta deuda a niveles aceptables y cumplir con las exigencias planteadas por el sindicato de bancos acreedores obligaba a efectuar una fuerte desinversión y/o dar entrada en su capital a nuevos socios. Y ya no estaban presentes en su capital, como en el año 2005, algunos importantes socios de referencia como *Telefónica* (23,83%), *Vivendi Universal* (12,41%), *Caja Madrid* (3,04%) o *Corporación General Financiera S.A.* (3,87%).

Las causas de esta elevada deuda se pueden atribuir fundamentalmente a una conjunción de errores estratégicos en la gestión llevada a cabo por los gestores de esta compañía. Por un lado, su deseo de jugar un papel activo en el mundo audiovisual, propiciaron que *Sogecable* contase con un papel muy activo en este terreno. Tras la salida a bolsa de esta compañía en el año 2000, en el 2005 lanzó una OPA para elevar su participación en la compañía hasta el 45%, y en diciembre de 2007 lanzó de nuevo otra OPA para

21. Aunque en realidad, la suspensión de pagos fue presentada el 16 de junio de 2010, por la filial de *Mediapro*, *Mediaproducción, S.L.*, propietaria de los derechos de emisión para la televisión de la práctica totalidad de los clubes de fútbol españoles.

hacerse con el control de casi el 100% de *Sogecable*²², a 28 euros por acción. Contra todo pronóstico, *Telefónica* acudió a la oferta con su 16,7% de capital y amplió la deuda de Prisa en 650 millones de euros. No obstante, el grupo abandonó la senda de la rentabilidad en el ejercicio económico de 1998, tras la fusión de las dos plataformas digitales que entonces controlaban la televisión de pago en España, *Canal Satélite*, controlada por Prisa, y *Vía Digital*, cuyo principal socio era *Telefónica*. Prisa lograba así integrar en su estructura a un serio competidor, y lograba de paso el monopolio de la televisión de pago, pero al precio de consolidar en sus cuentas los saldos negativos de *Vía Digital*.

El entorno no competitivo que preveía la plataforma se quebró con la entrada en la puja por los derechos de retransmisión deportiva de un nuevo grupo, *Mediapro*. Los precios de los derechos deportivos se dispararon y *Sogecable* se vio obligada a hacer frente a una fortísima inversión para mantener su posición. Otras decisiones, como el cierre de *Localia* y *CNN+*, y el fuerte desembolso empleado para mantener la exclusiva de más de 70 *output deals* cerrados con las *majors* de Hollywood para emitir en exclusiva series y filmes de estreno suponían un gran gasto anual. Para hacer frente a esta elevada deuda, que ahogaba su balance, la compañía se vio obligada a efectuar una serie de desinversiones a lo largo de los años 2009 y 2010, y a dar entrada en su capital a *Liberty Acquisitions Holding*, que acabaría aportando unos 650 millones de euros.

Las desinversiones que el grupo tuvo que realizar en este período fueron la venta del 25% de *Santillana DLJ South American Partners* por importe de 230 millones; la venta del 22% de *Digital+* y del 100% de la cadena en abierto, *Cuatro*, a *Mediaset*, por la que recibiría 488 millones en efectivo, y el 18,04% de la nueva sociedad constituida por *Mediaset*. Asimismo se desprendió de otro 22% del capital de *Digital+*, destinado a paliar la deuda contraída con *Telefónica* y del 10% del grupo portugués *Media Capital* por 35 millones. Asimismo, procedió al cierre de su cadena de noticias, *CNN+*, el 29 de diciembre de 2010. De las cantidades ingresadas por estas ventas y por el capital aportado por *Liberty*, Prisa redujo deuda y destinó unos

²² Aunque ante las dificultades de Prisa, *Telefónica* tuvo que recomprar su participación en el año 2009, y llegó a controlar el 22% de la compañía.

200 millones a capital circulante y gastos de reestructuración. Se estableció así un “Plan de Eficiencia Operativa”, que contemplaba la rescisión del contrato de 2.514 empleados en España, Portugal y Latinoamérica y que afectaría a casi un 18% de la actual plantilla²³.

Después de todas estas operaciones, la deuda neta ascendía a 3.382 millones de euros, según datos aportados a la CNMV, lo que viene a suponer cerca de cinco veces su Ebitda. En cuanto al préstamo puente de 1.800 millones fue de nuevo renegociado, extendiendo su vencimiento a mayo de 2013.

La situación actual puede obligarla de nuevo a efectuar más desinversiones para reducir su deuda a niveles aceptables: 2-2,5 veces su Ebitda. Los resultados de Prisa durante 2010 así lo recomiendan. Sus resultados de explotación supusieron 2.822 millones en el ejercicio de 2010, un 12% menos que en el año 2009, mientras que su Ebitda fue de 596 millones y su resultado neto resultó negativo (-72,87 millones). Las previsiones para el ejercicio 2010, que el grupo había hecho públicas, fueron incumplidas, tanto en el sector de la prensa como en el audiovisual. La desviación en este último apartado fue nada menos que de 266 millones de euros menos de lo estimado, que eran 1.639 millones. El hecho de que ya no consolidase las cuentas de *Cuatro* y de haberse desprendido del 44% de *Digital+* lastraron claramente su facturación.

4.1. Los acuerdos entre Mediaset y Prisa

El acuerdo entre *Mediaset* y *Telecinco* y Prisa y *Sogecable* para la venta del 100% del capital social de *Cuatro* fue firmado el 18 de diciembre de 2009²⁴. Según las condiciones pactadas, el grupo Prisa recibiría a cambio unos 500 millones de euros en efectivo²⁵ por la venta del 22% de *Digital+*, y de las acciones de nueva emisión de *Telecinco*, que tomando en cuenta una ampliación de capital previa, equivaldrían al 18,3% (finalmente, un 18,041%), con un valor de unos 550 millones

²³ Nuria Almirón (2009) sostiene que, en ocasiones, “esta deuda es desproporcionada con la envergadura contable real del grupo con ratios de endeudamiento que muestran un elevado riesgo empresarial”.

²⁴ Este acuerdo fue posteriormente completado con un acuerdo de integración y un acuerdo marco, firmados el 14 de abril de 2010.

²⁵ Rebajados después a 487,98 millones de euros.

de euros. Además, Prisa pondría desprenderse de esa participación en el plazo de un año. Con lo cual, por un lado recibía una inyección de dinero en efectivo, y el resto de los compromisos de pago podía venderlos en el mercado bursátil en el plazo de un año. A su vez, esta operación no comprometía el balance de *Telecinco*, puesto que su matriz recurrió a una ampliación de capital por importe de 500 millones de euros con derecho de suscripción preferente.

Al cierre de este *Cuaderno* (marzo de 2012), la situación de Prisa se ha agravado, puesto que los resultados del año 2011 arrojan unas pérdidas de 451,2 millones de euros, un Ebitda de 436,9 millones de euros (-26,7%) y unos ingresos de 2.641 millones (-1,7%).

5. Conclusiones

En los últimos años se ha producido un importante incremento de la competencia en el panorama de los medios de comunicación españoles. Los desarrollos tecnológicos, la apertura de mercados a los inversores internacionales y los cambios legislativos introducidos por el Ejecutivo han favorecido este incremento de la competencia que llegó acompañado de una oferta más plural. Pero la lógica empresarial nos indica que no existe espacio para todos, como bien anticiparon a comienzos de siglo, Álvarez Monzoncillo y Bustamante (2000), quienes pensaban que el mercado español era incapaz de mantener cinco canales abiertos y generalistas. Una opinión que coincidía con la expresada por Juan Carlos Miguel (2007: 20) al indicar que, una vez finalizadas las concesiones de TDT, asistiríamos a la estructuración de una mayor diferencia con la existencia de unos tres o cuatro grupos en cabeza tremendamente distanciados del resto.

En cuanto a la cuota publicitaria, y al cierre del ejercicio de 2010 (*Infoadex*, 2011), las dos grandes cadenas generalistas, *Antena 3* y *Telecinco*, controlaban el 60,1% de la inversión publicitaria en televisión, con unos ingresos totales de 1.280 millones de euros. Los canales en abierto suponen nada menos que el 86,1% de la inversión publicitaria en las televisiones, pero las dos grandes plataformas televisivas que agrupan a *Telecinco* y *Cuatro* y *Antena 3-La Sexta*, suponen una cuota superior al 80%. De hecho, los tres mayores grupos de comunicación en España (Prisa, *Antena 3* y

Mediaset/Telecinco) controlan actualmente el 85% de la publicidad en televisión; las dos mayores cadenas de radio privada de España; la casi totalidad de los grandes derechos deportivos (Fútbol, Fórmula 1, Baloncesto, y otros deportes minoritarios), el 100% de la TDT de pago, y más del 50% de los canales de pago (García Santamaría, 2011). Asistimos así a la ruptura de una burbuja mediática, que lleva a la contracción de nuestro mapa mediático, al sobreendeudamiento de los grupos de comunicación españoles y a una paulatina disminución de la competencia. Crisis y deuda caminan de la mano.

6. Referencias bibliográficas

AIMC (2010): *Resumen General del Estudio General de Medios (EGM)*. Febrero 2010-Noviembre 2010 (en línea), Disponible en línea: <http://www.aimc.es/aimc.php>.

Almirón Roig, N. (2009): “Grupos privados propietarios de medios de comunicación en España: principales datos estructurales y financieros”. En *Comunicación y Sociedad*, Vol. XXII, N° 1.

Álvarez Monzoncillo, J.M. (2000): “La televisión en España: el eslabón perdido de la cadena”. En Benavides Delgado, J.; Alameda García, D. y Fernández Blanco, E. (eds.): *Las convergencias de la comunicación: Problemas y perspectivas investigadoras*. Madrid: Fundación General de la Universidad Complutense. Ayuntamiento de Madrid.

----- (Coord.) (2011): *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*. Madrid: Ariel/Fundación Telefónica.

Antena 3 (2011): *Informe Anual 2010*. En www.antena3tv.es

Barlovento Comunicación: *Análisis televisivo 2010*.
<http://www.barloventocomunicacion.com>

Bustamante E. (2008): “La TDT en España. Por un sistema televisivo de futuro acorde con una democracia de calidad”. En Bustamante, E., Franquet, R., García Leyva, T., López, X. y Pereira, X.: *Alternativas en los medios de comunicación digitales*. Barcelona: Fundación Alternativas/Gedisa.

----- (2010): “Los amos de la información, de ayer a hoy”. En Serrano, P: *Traficantes de información. La historia oculta de los grupos de comunicación españoles*. Madrid: Akal.

CMT: *Informe Anual 2008, 200, 2010* (www.cmt.es).

CNC (2010): *Resolución Expts . C/0230/10/Telecinco/Cuatro*.
Disponible en línea:

<http://www.cncompetencia.es/Inicio/Expedientes/tabid/116/Default.aspx?numero=C-0230/10%20&ambito=Concentraciones&PrPag=2018&PagSel=204>

Díaz Nosty (2006) (Dir.). *Tendencias 06*. Madrid: Fundación Telefónica.

El País (2010): “Prisa prevé triplicar el beneficio neto este año y reducir el endeudamiento”, 9 de marzo de 2010, pág. 24.

----- (2011): “Prisa registra pérdidas de 73 millones tras sanear su balance”. 2 de marzo de 2011, pág. 24.

Franquet, R. (2003): “La radio ante la digitalización: renovarse en la incertidumbre”. En Bustamante, E. (Coord.): *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación*. Barcelona: Gedisa.

----- (2008): “La radio digital en España: incertidumbres tecnológicas y amenazas al pluralismo”. En Bustamante, E., Franquet, R., García Leyva, T., López, X. y Pereira (Eds.). *Alternativas en los medios de comunicación digitales*. Barcelona: Fundación Alternativas/Gedisa.

García Santamaría, J. V. (2011): “Reorganización en los grupos multimedia españoles: la nueva cartografía”. *Observatorio (OBS) Journal*, vol. 5, nº 1, 157-174.

----- y Alcolea Díaz, Gema (2011): “Los derechos audiovisuales de retransmisiones deportivas y su repercusión en el mercado televisivo español”. *Razón y Palabra*. Nº 77.

----- y Fernández-Beaumont Fernández, J. (2011): “Los grupos de comunicación y la televisión en España: la continuidad del oligopolio mutante”. En Casero, A. y Marzal, J. *Periodismo en televisión: nuevos horizontes, nuevas tendencias*. Zamora: Comunicación Social.

- Gestevisión Telecinco (2010): “Hecho relevante: cierre operación compra de Cuatro y 22% de Digital+”. Disponible en línea: http://www.telecinco.es/pdf/hecho_24_28122010.pdf.
- Girón, A. y Chapoy, A. (2009): “Financiarización y titulación: un momento Minsky”. México: *Economía UNAM*, Vol.6, n° 16.
- Infoadex (2011). “La inversión publicitaria en España 2010”. Disponible en línea en: www.infoadex.com.
- Laroche, J. y Bohas, A. (2008) (2ª edic.): *Canal + et les majors américains: une vision désenchantée*. Paris: L’Harmattan.
- López Villanueva, J. (2009): “La producción independiente ante la televisión digital: permanencias y mutaciones”. En Bustamante, E. (Coord.). *Políticas y estrategias desde las Comunidades Autónomas*. La Laguna-Tenerife: Ideco.
- (2011): “La reconfiguración de la cadena de valor”. En Álvarez Monzoncillo, J. M. (Coord.): *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*”.
- Miguel de Bustos, J.C. (2007): “Cambios estructurales en marcha. Los grupos de comunicación españoles”. En Bustamante, E. (Coord.): *Cultura y comunicación para el siglo XXI*. Tenerife: Ideco.
- Minsky, H. (1986): *Stabilizing an Unstable Economy*. New Haven: Yale University Press.
- (1992): “The Financial Instability Hypothesis”. Working Paper, n° 74. New York: *Levy Economics Institute of Board College*.
- Noam, E.M. (2009): *Media Ownership and Concentration in America*. New York: Oxford University Press.
- Prado i Picó, E. (2003): “Tendencias internacionales”. En López Vidales, N. y Peñafiel Saiz, C. (2003): *La evolución del sector audiovisual: modos de producción cambiantes y nuevas tecnologías*. Madrid: Fragua/Universidad Francisco de Vitoria.
- Sogecable: *Annual Report 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010*. En www.sogecable.com.
- Telecinco: *Informe Anual*. Años 2004 a 2010. En www.telecinco.com
- Weitmann, A. (2009): *El caso Madoff*. Madrid: la Esfera de los libros.

Winseck, D. (2010): “Financialization and the Crisis of the Media: The Mysterious Case of the Rise and Fall of (Some) Media Conglomerates in Canada”. *Actas LAMCR Conference 2010*, Braga (Portugal).



Análisis del proceso de entrada de Liberty en el capital de Prisa, sus causas y consecuencias

Gema Alcolea Díaz (CES Felipe II), **María José Pérez Serrano**, (UCM), **María Estrella Gutiérrez David** (UC3M/CES Felipe II)

EL GRUPO PRISA, líder en el proceso de estrategias de integración vertical en España y beneficiario de ciertos procesos de desregulación, innovación tecnológica y apoyos gubernamentales, se ha visto inmerso en un complejo sistema de "financiarización", con una apelación constante al crédito financiero para mantener esta posición de liderazgo. Las consecuencias inmediatas han sido la elevada deuda contraída con grupos financieros españoles y extranjeros, y la necesidad de nuevos socios que respaldasen estos movimientos.

El objetivo de esta investigación es estudiar, a través del análisis de las cuentas anuales del grupo y otras fuentes públicas, cómo se ha llevado a cabo y cuáles son las causas y consecuencias, de uno de los más recientes movimientos de financiarización de Prisa. Este proceso no es otro que la entrada de inversión financiera en su accionariado. En concreto, la incorporación de los inversores de Liberty Acquisition Holdings Corp –cuyos promotores, además, han pasado a formar parte del consejo de administración del multimedia español–, ante la necesidad imperiosa de liquidez para solventar, parcialmente, el enorme endeudamiento del grupo (otro de los indicadores), debido

a la gestión realizada para adaptarse a la competencia del mercado, principalmente en el sector audiovisual.

Todo ello, unido a un proceso de desinversiones (posibilitadas por la desregulación) se ha desarrollado en un escenario de crisis económica que ha incidido sobre este sector determinando la evolución de su contexto legal, la estructura de su mercado y sus modelos de negocio.

Prisa, como sujeto económico, ha defendido la reestructuración patrimonial y financiera como elemento imprescindible para seguir liderando el mercado y continuar su estrategia de crecimiento. El grupo considera que, con el proceso emprendido, va a “garantizar una estructura de capital y financiera para los próximos diez años”. Si bien, la creciente financiarización se traduce, entre otras consecuencias, en la búsqueda de rentabilidad a corto plazo y, en consecuencia, las más recientes medidas de ajuste del grupo (nuevas desinversiones y reestructuración de personal) parecen responder a dicho objetivo.

1. Introducción: situación, objetivos, metodología, hipótesis y justificación

El capitalismo contemporáneo se caracteriza, entre otros aspectos, por su financiarización: una situación dominada por el capital-dinero. La preeminencia de la economía financiera se confirma en la medida en que “el capital que se valoriza bajo la forma de inversión financiera y que comparte intereses con el beneficio empresarial aparece como la fracción dominante del capital, la que se muestra capaz de marcar la pauta de las formas y el ritmo de acumulación” (Almirón, 2008: 4). Y los efectos se dejan sentir sobre la economía productiva no financiera, ya que “la configuración del régimen financiarizado hace que los mercados financieros hayan tomado el relevo de las políticas económicas” (ibíd.), proceso que está sucediendo en todos los sectores industriales y del que no se escapan las industrias culturales.

Como ha quedado apuntado, en esta investigación abordaremos las causas y consecuencias de uno de los elementos indicadores de la financiarización de Prisa: la entrada de los inversores de Liberty

Acquisition Holdings Corp. en su capital social y su consejo de administración.

Se trata de un trabajo en esencia descriptivo, basado metodológicamente en la aportación de información y análisis tras el estudio detallado de fuentes públicas, como las cuentas anuales, las memorias de gestión del grupo e informes financieros, entre otras. Se encuentra claramente enmarcado en la Economía de los Medios, una disciplina con autonomía propia que “se desarrolló con más fuerza a partir de la década de los ochenta como consecuencia de la liberalización de los mercados de la comunicación y de la privatización de las compañías de televisión” (Medina: 2005, 16) y mediante la que se estudia cómo las presiones financieras y económicas afectan a las actividades de comunicación y a las empresas de medios y telecomunicaciones (Picard: 2003, 78).

Partimos en este trabajo de las siguientes hipótesis de investigación:

a) La entrada de Liberty en el capital de Prisa es la causa de la imperiosa necesidad de liquidez del grupo para responder al enorme endeudamiento de Prisa (rasgo asimismo de la financiarización del sector), necesidad acentuada por el contexto de crisis económica y financiera, en el que resulta más complicado acudir y lograr fuentes de financiación.

b) El excesivo endeudamiento es fruto de la gestión realizada en su estrategia de diversificación y concentración, que no ha logrado dar la respuesta correcta y esperada (sobre todo en referencia al sector audiovisual), en un mercado en plena competencia y con un menor apoyo político.

c) Esta nueva entrada en el capital social, con una fuerte repercusión en la conformación del consejo de administración de Prisa –en el que se da cabida a los promotores de Liberty–, y en la estructura económica –diluyendo la fortaleza de la presencia de la familia Polanco–, tiene como consecuencia inmediata la búsqueda, a toda costa, de rentabilidad a corto plazo, lo que se ha traducido en más desinversiones y ajustes de plantilla.

d) Y, por último, partimos de la hipótesis de que el desembarco de Liberty no solventa la situación del grupo, sino que

sólo la ha aliviado transitoriamente, por lo que, con toda probabilidad, será necesario mantener el proceso de desinversiones en algunos de los negocios del grupo.

Prisa es un claro ejemplo del proceso de financiarización de los grupos de comunicación en España. Siguiendo a Almirón (2006, 2008), quien ha estudiado de forma detallada este proceso del grupo desde sus orígenes en el año 1976, los rasgos de la financiarización de Prisa son: 1) el endeudamiento (con una deuda financiera en aumento); 2) la proliferación del uso de instrumentos financieros; 3) el distanciamiento del valor de la compañía en términos contables y en los mercados financieros; 4) la influencia de las entidades financieras en el consejo de administración a través de representantes; 5) la entrada de actores de la financiarización global en la estructura de la propiedad; y 6) su propio objeto social, que en los Estatutos de 1989 incluye “la actuación en el mercado de capitales y monetario mediante la gestión de los mismos, la compra y venta de títulos de renta fija o variable o de cualquier otra índole, por cuenta propia”.

La trayectoria seguida por el grupo ha dado lugar a unas necesidades financieras únicas en el mercado de la comunicación en España, con un volumen de endeudamiento difícilmente comparable con otros grupos españoles y europeos, lo que justifica el análisis detallado de estos procesos.

2. Endeudamiento de Prisa: repercusión de su actividad audiovisual

En la descapitalización del grupo Prisa ha incidido de forma contundente su incursión en el sector audiovisual, fundamentalmente la constitución de Canal Satélite Digital, su posterior fusión con Vía Digital en Digital+, la adquisición de Sogecable –“con unas condiciones económicas muy alejadas del valor actual (desplome bursátil)” (Goyanes, 2011: 12)–, y el lanzamiento de Cuatro. No obstante, a lo largo de su evolución, el grupo ha realizado fuera de este sector, y en los mercados internacionales, otras muchas operaciones de compra multimillonarias que han repercutido claramente en su deuda, pero nunca de manera tan contundente como en el caso de su actividad audiovisual. La aventura audiovisual de Prisa supone, en su conjunto, “retos financieros de una

envergadura inédita [...] en el sector de la comunicación en el Estado español” (Almirón, 2007: 110).

El grupo Prisa adolece, principalmente, de sobreendeudamiento y desequilibrio financiero como resultado de la gestión realizada para aumentar su volumen de negocio en el área audiovisual –las actividades del grupo están organizadas en cuatro agrupaciones: Prensa, Radio, Educación-Editorial y Audiovisual–, un sector en plena competencia y transformación debido a los cambios jurídicos, y, más concretamente, para su adaptación a las innovaciones tecnológicas. Este es un claro esfuerzo financiero que se enmarca en las estrategias clásicas de crecimiento de los grupos de comunicación.

Sánchez-Taberner (1993) y Albarrán (2003) señalan entre las razones para la concentración la diversificación e internacionalización de los medios de comunicación, además de la diversificación de riesgos y la búsqueda de nuevos mercados, la desregulación del panorama audiovisual, los cambios tecnológicos y nuevas oportunidades para la inversión, entre otros aspectos. Los “nuevos métodos técnicos exigen grandes recursos financieros. Como consecuencia, para poder realizar grandes inversiones, las empresas de comunicación deben desarrollarse por medio de un crecimiento interno (el lanzamiento de nuevos productos) o bien externo (la compra de otras empresas o de títulos)” (Sánchez-Taberner, 1993: 14). Ambos movimientos, interno y externo, han sido realizados por el grupo Prisa, aunque sólo nos referiremos de forma somera al crecimiento externo.

2.1. Operaciones significativas más recientes en el área audiovisual del grupo

En 2003 tuvo lugar la fusión de Vía Digital y Canal Satélite Digital – surgida esta última del cambio de denominación social en 1996 de la anterior Sociedad General de Cablevisión, controlada al 100% por el grupo Prisa a través de Sogecable–, de la que, en sus orígenes, Sogecable ostentaba el 85% del capital social.

El lanzamiento y mantenimiento de Canal Satélite Digital, con la exigencia de grandes inversiones, supuso un enorme esfuerzo financiero que incidió sobremanera en el aumento del endeudamiento de Sogecable (actualmente Prisa TV). En el ejercicio correspondiente

al año 2000, los recursos ajenos representaban el 71% del pasivo total (Alcolea, 2003: 212) y en 2002 la deuda financiera neta de la compañía ascendía a 582,3 millones de euros, la deuda total del grupo Sogecable alcanzaba los 735,5 millones, y obtuvo un Ebitda de 122,8 millones. Vía Digital, en el momento del acuerdo de integración en el año 2002, presentaba una deuda aproximada de 1.100 millones de euros.

No es de extrañar que, con estas cifras, entre los acuerdos firmados para la absorción de Vía Digital por Sogecable, se incluyeran límites de endeudamiento financiero tanto para DTS Distribuidora de Televisión Digital (Vía Digital), como para Sogecable, que establecían que la deuda financiera al 30 de abril de 2003 no podía superar los 425 millones de euros en el caso de Vía Digital, y los 705 millones de euros en el caso del grupo Sogecable (Sogecable, 2004).

Para llevar a cabo esta operación, Sogecable suscribió en junio de 2003 un préstamo sindicado con un grupo de entidades financieras por importe de 1.400 millones de euros “cuyo objetivo era financiar el proceso de integración de Vía Digital en Sogecable y la reestructuración de la deuda financiera existente en ambas empresas, así como en Audiovisual Sport” (Pérez, 2006: 757).

La deuda del grupo Sogecable en 2003 ascendía a 1.977,8 millones de euros, lo que suponía un incremento del 168,9% con respecto al ejercicio anterior, dando cuenta del alto coste financiero de la fusión. Asimismo, al año siguiente dicha deuda era de 1.778 millones y de 1.543,4 en 2005, momento en que se integra completamente en el grupo Prisa.

En noviembre de ese año, Prisa presentó ante la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) una oferta pública de adquisición de acciones de Sogecable. La integración de Sogecable le costó a Prisa 1.000 millones de euros, operación que se realiza ofreciendo una contraprestación de 37 euros por cada acción abonados íntegramente en efectivo, valor bursátil que pocos meses después descendía hasta un 30% –sirva de referencia que dos años más tarde Prisa acordaba con la sociedad Eventos la compra del 2,9% que dicha compañía poseía en Sogecable a un precio de 28 euros por acción—. Como resultado, la participación de Prisa en Sogecable alcanzó el 44,5% del capital, por lo que en abril de 2006 pasó a consolidarse por integración global en el grupo Prisa.

En relación con este proceso, cabe resaltar que posteriormente Prisa firmó un préstamo sindicado de 1.600 millones de euros para la financiación de otra OPA por el 20% de Sogecable lanzada y finalizada en marzo de 2006. De nuevo más adelante, en diciembre de 2008, Prisa aprobó la fusión con dicha sociedad a través de la adquisición de la totalidad de las acciones. Se trató de una operación que, junto con la adquisición de Media Capital comporta, y así lo entendió la propia compañía, “un impacto significativo en la dimensión del grupo y en su estructura financiera” (Prisa, 2009).

El grupo financió esta última oferta pública de adquisición presentada por las acciones de Sogecable con un préstamo puente. En diciembre de 2007 firmó un contrato de financiación (que la compañía identifica como préstamo puente) con una entidad financiera por un importe máximo de 4.230 millones de euros, por un plazo de seis meses. En el contrato se establecía que la finalidad de éste era atender a las obligaciones de carácter financiero derivadas de la OPA presentada ante la Comisión Nacional del Mercado de Valores sobre la totalidad del capital de Sogecable. A mediados de 2008, fecha inicial de vencimiento de dicho préstamo, el importe del mismo se situó en 1.949 millones de euros. Es significativo que, en ese ejercicio, solo los gastos financieros por intereses de financiación (290,9 millones de euros) se incrementan en cerca de 105 millones, lo que se debe además de a un mayor tipo de interés medio, a este mayor endeudamiento para hacer frente a nuevas adquisiciones – fundamentalmente como hemos comentado, de Sogecable–.

Un último hito en el proceso de descapitalización del grupo fue el lanzamiento del canal de televisión en abierto Cuatro. En julio de 2005, el Consejo de Ministros acordó la modificación del contrato concesional con Sogecable para la prestación del servicio público de televisión y autorizó la apertura de la señal de Canal+. Unos meses después, Canal+ pasó a integrarse en exclusiva en la oferta de pago de Digital+ y se sustituyó por Cuatro, su nuevo canal en abierto. A pesar de que la apuesta por la televisión en abierto permitió a la compañía competir en el negocio de los ingresos publicitarios, su entrada en el mercado publicitario no pudo compensar los gastos de lanzamiento de un nuevo canal. En 2006, primer año completo de funcionamiento de Cuatro, el canal comportó 98,8 millones de euros de pérdidas para

Sogecable, pérdidas que provocaron que el grupo volviera a los resultados negativos (Almirón, 2007).

A todo ello hay que sumar los enormes costes que para Prisa han tenido las denominadas “guerras del fútbol”, la pugna por los derechos audiovisuales de retransmisión de partidos de fútbol en pago por visión y para los canales de pago, y los elevados costes de los contenidos cinematográficos.

Una suma de operaciones muy costosas, con unos resultados en algunos casos desastrosos, en una situación de crisis, de pérdida de abonados y de ingresos publicitarios, que ha llevado a Prisa de “prototipo nacional paradigmático que busca dimensión global a través del mercado natural iberoamericano [...] a ser una de las compañías más castigadas por los mercados financieros que hostigan de forma especial a las empresas con endeudamiento acumulado” (Goyanes, 2011: 12).

2.2. Desequilibrio financiero del grupo Prisa

En la mayoría de los casos, como ha ocurrido con las llevadas a cabo por este grupo de comunicación, las operaciones de concentración, bien porque se financian con créditos bancarios o bien porque la empresa adquirida tiene deudas, “plantean problemas de carácter financiero: las adquisiciones suelen implicar un incremento del endeudamiento [...] La mayor parte de las grandes adquisiciones a escala mundial de los últimos años han producido compañías de gran tamaño pero también con enormes cargas financieras” (Sánchez-Taberner: 2003, 29).

En 2008, Prisa había alcanzado un Ebitda de 948,3 millones de euros, frente a los 779,6 millones obtenidos en 2007 (incremento del 21,6%). Una mejora producida, según Ignacio Polanco, presidente del grupo, “gracias a la diversificación de negocios y mercados en los que opera”, pero que fundamentalmente se debió, como se señala en la propia Memoria anual de Prisa, a la venta de tres inmuebles por un precio total de 300 millones de euros, es decir, a una venta patrimonial.

El año 2009 fue un ejercicio en el que se implementaron rigurosos planes de austeridad y control de gasto, sin embargo ni

estos planes ni el buen comportamiento de algunas actividades, como la radio internacional y Santillana, fueron suficientes para mejorar, y ni siquiera mantener, los resultados (Prisa, 10/06/2009). El margen bruto de explotación descendió a 623,8 millones de euros en 2009. La compañía destacó entonces el descenso, en el contexto de la crisis, del 15,8% de los ingresos publicitarios, que representaban el 28% del total de los ingresos de explotación.

En el ejercicio siguiente, el de 2010, Prisa obtuvo 596,3 millones de Ebitda, año en el que permanecieron estables las condiciones del mercado en todas las áreas de negocio –a excepción de la publicidad y el consumo de libros de Ediciones Generales, afectados por factores macroeconómicos–, y en el que los ingresos de educación y de venta de derechos audiovisuales y programas compensaron, en parte, la caída de los ingresos publicitarios, de circulación y de abonados (Prisa, 2011).

Prisa cerraba el tercer trimestre de 2011 con un resultado bruto de explotación de 379,7 millones y, ajustado el resultado de efectos no recurrentes, alcanzaría los 423 millones –la comparativa de los resultados de los primeros nueve meses del año, apunta la propia compañía, se ve afectada por la salida del perímetro de consolidación de Cuatro en 2011 y por efectos extraordinarios registrados en ingresos y gastos en el mismo período tanto en el ejercicio 2011 como en el ejercicio 2010– (Prisa, 2011b). Un resultado que el grupo valoraba positivamente y achacaba al crecimiento de sus actividades de educación, la mejora de todos los indicadores operativos de la televisión de pago y el gran esfuerzo en reducción de costes (*El País* 25/10/2011).

Resultados todos ellos que se encuentran en descenso y a los que se suma el importante desequilibrio financiero del grupo. Así, tomando como medida del mismo el endeudamiento hacia el Ebitda (una ratio superior a 1 es motivo habitual para considerar la existencia de un desequilibrio financiero en exceso), cuando Sogecable pasó a consolidarse por integración global en el grupo Prisa, en el ejercicio 2006, el nivel de endeudamiento del grupo alcanzó una ratio a partir del Ebitda declarado de 7,9.

Es acertado afirmar que Prisa, al igual que Sogecable, “han logrado unos niveles de riesgo financiero inéditos en el sector de la

comunicación en el Estado español” (Almirón, 2007: 117). Es ilustrador que, aunque en ese mismo ejercicio el grupo Godó presentaba una ratio de endeudamiento de 7,4 –muy pocas décimas por debajo de Prisa–, la deuda financiera de Prisa ascendía a 2.556 millones de euros (324 millones de Ebitda), mientras que la de Godó era de 142 millones de euros (19 millones de Ebitda), una magnitud esta última “en términos absolutos del todo asumible por las entidades financieras, acreedores principales, lo que no sucede con Prisa y Sogecable, que han tenido que renegociar el endeudamiento diversas veces con la banca” (ibíd.).

Sirva también como dato que ponga luz sobre el nivel de endeudamiento de Prisa, el valor de la deuda de otros grupos en 2006. En el caso de Vocento ésta ascendía a 44 millones de euros, la de Gestevisión Telecinco a 79, como acabamos de ver la deuda de Godó era de 142 y la de Antena 3 TV, 687 millones. Todo ello, frente a los 2.556 millones de euros de la del grupo Prisa.

Incluso posteriormente, con un incremento notable de la deuda de los grupos de comunicación, los datos no son comparables con los de Prisa. En 2010, por ejemplo, el grupo Vocento experimentó un aumento del 61,5% de su deuda financiera neta respecto a las cifras de 2009, pero incluso entonces el valor de ésta era de 120,6 millones de euros.

Además, el volumen de endeudamiento de Prisa no sólo es difícilmente comparable con otros grupos españoles, sino tampoco con los europeos. Del análisis económico realizado por Goyanes (2011: 14) se desprende que los diez principales grupos de comunicación europeos juntos acumularon, en 2009, una deuda financiera neta de más de 10.000 millones de euros, de la cual casi el 50% pertenece al grupo Prisa (4.680 millones). La deuda de Prisa en el año 2009 era de 7,5 veces su margen bruto de explotación.

Un año más tarde, debido a la reestructuración empresarial que vamos a analizar a continuación, Prisa consiguió reducir considerablemente su nivel de endeudamiento, que pasó a situarse en 4,9 veces su Ebitda. En la Memoria de Prisa referida al ejercicio 2010, se achaca esta mejora a la inyección de capital cercana a los 2.000 millones de euros que supuso el plan de desinversiones y refuerzo de capital llevado a cabo (Prisa, 2011).

Aunque se desarrollaron procesos de políticas de austeridad y reestructuraciones de carácter impositivo llevadas a cabo en muchos de los grupos europeos que “surten efecto en 2010 con el saneamiento de las arcas de casi 300 millones de euros (un 28% global) y especialmente en el grupo Prisa con más de 1.400 millones de su deuda saldada” (Goyanes, 2011: 14), y únicamente Axel Springer se consolida como grupo mediático saneado sin deudas, la deuda financiera de Prisa ascendía en 2010 a 3.258 millones.

3. Proceso de reestructuración patrimonial y financiera

En medio de la crisis financiera de 2008, los resultados que arrojaban las cuentas anuales de Prisa no hacían más que poner de manifiesto que el grupo tenía que realizar importantes cambios. En esta tesitura, el 5 de diciembre Prisa celebra una Junta General Extraordinaria de Accionistas en la que los accionistas e inversores de le otorgan al Consejo de Administración el mandato y los poderes necesarios para abordar el proceso de recapitalización del grupo y la reestructuración de su deuda (Prisa, 2009).

A mediados de 2009, Juan Luis Cebrián, consejero delegado del grupo Prisa, señalaba como objetivos inmediatos de la empresa “la reducción de la deuda que soporta, el reforzamiento de la estructura de capital y la mejora de las operaciones, con particular énfasis en la generación de caja, procurando mantener el actual perímetro de consolidación y defendiendo, en cuanto sea posible, la estabilidad en el empleo”. (Prisa, 10/06/2009).

No obstante, en su plan de “reposicionamiento estratégico”, como el propio grupo lo ha venido definiendo en sus documentos públicos, Prisa ha procedido a la reestructuración de su deuda financiera y la ampliación de su capital, pero todo ello combinado con un proceso de desinversiones, importantes cambios en la estructura del capital y la reducción de plantilla. Todo ello, según el grupo, con la intención de reducir de un modo significativo su apalancamiento financiero, permitir el pago de obligaciones de deuda a corto plazo y lograr capital suficiente para mantener su posición de liderazgo en el mercado y continuar con su estrategia de crecimiento.

3.1. Reestructuración de la deuda del grupo

Prisa ha negociado intensamente la refinanciación de su deuda en aras de garantizar la estabilidad del grupo. Nos hemos referido ya a algunos de los préstamos bancarios solicitados por el grupo Prisa en su proceso de expansión, pero hay otros y en todos ellos se han producido movimientos significativos.

A mediados de 2007, Prisa firmó con un grupo de 39 entidades financieras un contrato de financiación sindicada –concretado en un préstamo a largo plazo y una póliza de crédito– por importe máximo de 2.050 millones de euros. Dicho préstamo venía a sustituir a un préstamo sindicado anterior de 1.600 millones que, como se ha explicado debidamente, se obtuvo para financiar la OPA sobre el 20% de Sogecable, y a un préstamo puente de 450 millones de euros para financiar la OPA del grupo Media Capital.

La amortización de dicho préstamo (la póliza de crédito está disponible durante toda la vida del mismo) finaliza en junio de 2013. A 31 de diciembre de 2010, quedaban por amortizar 1.394 millones del préstamo y crédito sindicado. Es destacable señalar que a lo largo de ese ejercicio se habían amortizado 353,5 millones euros, de los que 48 millones fueron de forma anticipada para dar cumplimiento a lo dispuesto al acuerdo marco de refinanciación.

Ya antes nos hemos referido al mismo, también a finales de 2007 el grupo consiguió un préstamo puente con una entidad financiera por un plazo de seis meses para financiar la OPA sobre la totalidad de Sogecable. A mediados de 2008, fecha inicial de vencimiento de dicho préstamo, el importe del mismo se situó en 1.949 millones de euros. En ese ejercicio, Prisa firmó la sindicación de este préstamo puente inicialmente concedido por una sola entidad financiera y su novación hasta el 31 de marzo de 2009.

Se trata de un préstamo que ha pasado por varias prórrogas. Por ejemplo, a mediados de 2009 se logra el acuerdo con las entidades financieras otorgantes para la extensión de su vencimiento hasta el 31 de marzo de 2010 –obteniendo previamente la autorización de las entidades financieras que participan en el contrato de financiación sindicada, del endeudamiento adicional derivado de la mencionada

extensión, puesto que no se puede olvidar que estas prórrogas generan a su vez nuevos costes—.

Cebrián destacó, entonces, el apoyo de los bancos a los planes de Prisa y anunció la negociación de un nuevo plan financiero para garantizar la estabilidad del grupo en el largo plazo. En ese marco del proceso de reestructuración de la deuda, se logró la posterior refinanciación de la misma con todos sus bancos acreedores, lo que ha implicado la extensión del préstamo puente de 1.900 millones que el grupo tiene, primero hasta diciembre de 2010 y finalmente hasta mayo de 2013.

El acuerdo estaba sujeto a una serie de condiciones, recogidos en el “Acuerdo Marco de Refinanciación”. Para su extensión hasta 2013, Prisa debía cumplir de forma previa una serie de cláusulas. Finalmente se tradujo, por un lado, en la venta del 25% de Santillana —a DLJ South American Partners por 279 millones de euros—. Por otro, en la obtención de un importe no inferior a 450 millones de euros de la ampliación de capital con Liberty —más adelante entraremos en este detalle que obligó a renegociar la entrada de dicha compañía de manera más beneficiosa para la misma—, teniendo que ser destinados los fondos obtenidos por estas operaciones a la amortización del préstamo puente y el préstamo sindicado. Al cierre del ejercicio 2010 la deuda pendiente del préstamo puente ascendía a 1.553 millones de euros.

A estos dos préstamos fundamentales, para conocer el valor completo de la deuda financiera del grupo y, en concreto, con entidades de crédito, hay que sumar otros préstamos y pólizas de crédito, además del préstamo y crédito sindicado de Prisa Televisión (antigua Sogecable) —éste último caso de 1.200 millones de euros se canceló anticipadamente a final de 2010 con los fondos procedentes de la venta del 44% de Distribuidora de Televisión Digital—. Asimismo, el grupo tiene otras deudas financieras por instrumentos financieros derivados como, por ejemplo, opciones sobre acciones. El valor de estos derivados a 31 de diciembre de 2010 era negativo en 15,7 millones de euros.

El último movimiento hasta la fecha se conocía el 24 de octubre de 2011. Ese día, el grupo presentaba de nuevo una propuesta de reestructuración de toda su deuda financiera que, a finales del

ejercicio 2010, cuantificaba en 3.258 millones de euros. Prisa confirmaba entonces que, en el marco de su refinanciación y como consecuencia de la formalización del acuerdo alcanzado para convertir 75 millones de warrants, por importe de 150 millones de euros, en acciones de la sociedad, había presentado a sus bancos acreedores una propuesta de reestructuración de su deuda financiera para extender los vencimientos.

Prisa comunicaba en un hecho relevante a la CNMV, que "el objetivo de la misma es extender los vencimientos de los contratos de préstamo sindicado y puente suscritos por Prisa con las entidades financieras, en función del cumplimiento de ciertos hitos y rebajar el apalancamiento financiero de la compañía". A finales de diciembre de dicho año se lograba la firma de este acuerdo por todos los bancos acreedores de Prisa, logrando ampliar el vencimiento de sus préstamos hasta 2014-2015.

Lo cual pone de manifiesto, por encima del relato cronológico en el que se seguirán sucediendo las noticias, que el proceso de reestructuración de su deuda no ha terminado y que las desinversiones y el refuerzo de capital realizados en 2010 no han sido suficientes, sino más bien sólo un parche para atender las amortizaciones a las que tiene que hacer frente en el corto y medio plazo.

3.2. Desinversiones en el contexto de la crisis

Otro elemento clave del plan de “reposicionamiento estratégico” de Prisa han sido las desinversiones realizadas en 2010, que han venido a modificar su perímetro de consolidación. Un proceso intenso que se ha llevado a cabo en todos los sectores de actividad del grupo, contabilizándose en todas sus áreas –como la venta del 25% de Santillana a DLJ South American Partners– y también en elementos patrimoniales –como la venta de la sede de Prisa Televisión por la que se obtienen 80 millones de euros–. Por la repercusión en el grupo y en el mercado, vamos a detenernos sólo en algunas de las más destacadas.

En este marco de desinversiones se sitúan lo que Prisa considera como venta de participaciones minoritarias en algunas

compañías, como la realizada a Telefónica y Telecinco al 22% cada una en Digital+, y la venta de Cuatro a Telecinco.

A finales de 2009, Prisa y Sogecable suscribieron un acuerdo con Telefónica para la venta de un 21% de Digital+, porcentaje que se incrementa en un 1%, hasta alcanzar el 22% del capital tras la ampliación del acuerdo en enero de 2010 (aunque en los mismos términos que el suscrito en 2009). Ya en el año 2008 Mediaset, Vivendi, Telefónica y News Corp habían valorado la posibilidad de adquirir Digital+, pero Prisa suspendió el proceso de venta al no satisfacerle las ofertas.

La televisión de pago se valoró en 2.350 millones de euros y se acordó que la liquidación del acuerdo se realizaría “mediante la amortización de la deuda subordinada de Sogecable, suscrita con Telefónica de Contenidos, en el año 2003, por un importe aproximado de 230 millones de euros y el resto mediante pago en efectivo” (Prisa, 2010: 10), hasta alcanzar los 470 millones de la operación. En el ejercicio 2010 se hizo efectiva dicha venta.

Asimismo, en diciembre de 2009, Prisa y Sogecable suscribieron un acuerdo con Gestevisión Telecinco para la venta de otro 22% de Digital+, en los mismos términos que el acuerdo suscrito con Telefónica. Precisamente, la ampliación del 1% con Telefónica buscaba que ésta igualara su participación con Telecinco. Según informaba Prisa, de esta forma existían en Digital+ dos socios minoritarios al mismo nivel e igualdad y se garantizaba una estructura accionarial coherente con un claro liderazgo de Prisa, que seguía manteniendo el control del negocio de la televisión de pago (Alcolea y Pérez, 2010: 136). La venta de sendas participaciones ascendió a 976 millones de euros en efectivo, cantidad que se destinó principalmente a amortizar deuda del grupo, como ya hemos visto.

En cuanto a la integración de los negocios de televisión en abierto Cuatro y Telecinco, el acuerdo –en el que entre otras condiciones incluía la venta del 22% de Vía Digital– se suscribe a finales de 2009. Finalmente, en 2010 se materializó la integración de Cuatro en Telecinco pasando Prisa a participar, a través de Prisa Televisión, en un 17,3% de la nueva Telecinco. El valor de mercado de esta participación en el momento de la suscripción ascendía a 590 millones de euros.

El proceso de concentración de Telecinco y Cuatro, fue la primera fusión entre cadenas después de entrar en vigor la Ley 7/2009, de 3 de julio, de medidas urgentes en materia de telecomunicaciones, que permite la integración, con condiciones, de medios de comunicación y la Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual. Las reformas legislativas de los últimos tiempos en España sobre el sector audiovisual han caminado, en primer lugar, hacia la liberalización del mismo. Es la dinámica liberalizadora la que ha inspirado la ley General de la Comunicación Audiovisual para posibilitar, como se recoge en la norma, “la creación de grupos empresariales audiovisuales con capacidad de competir en el mercado europeo [...] en un contexto de convivencia del sector público con el privado y de liberalización de la actividad audiovisual”.

Unas reformas legislativas que se han aprobado en un contexto de crisis financiera mundial y recesión económica. Aunque, muchos autores afirman que en algunos sectores, como el de los medios de comunicación, la crisis es, además, estructural y no sólo coyuntural, ya que procede, y así lo hemos visto, de mucho más atrás de la crisis financiera iniciada en 2008, se trata de un sector que “se ve afectado simultáneamente por los problemas cíclicos macroeconómicos (crisis) que se cruzan con sus propias dinámicas microeconómicas de carácter estructural” (Goyanes, 2011: 2), lo que acelera la necesidad de nuevas fuentes de ingresos y la reducción de costos.

El sector de los medios de comunicación en España ha sufrido grandes transformaciones a lo largo de su historia, fundamentalmente en las últimas décadas. “Los grupos de comunicación españoles parten de un sector de negocio concreto que se ha ido diversificando al tiempo que ellos mismos han ido aumentando de tamaño [...] ningún grupo parte de la televisión (como Berlusconi en Italia), del cine (con Disney en EE.UU.) o del hardware (como Sony en Japón)” (Segovia: 2005, 49), sino de la edición para diversificarse hacia el audiovisual. El grupo Prisa ha tenido que adaptarse a estos cambios, fundamentalmente a los acaecidos en el mercado audiovisual, profundamente transformado por la digitalización del mismo y la desregulación a la que hemos hecho referencia.

En este sentido, las normas aprobadas en este periodo (Alcolea y Gutiérrez: 2010) han hecho alusión al cruce entre los problemas

derivados de la propia dinámica estructural del sector con las circunstancias macroeconómicas. Así, el Real Decreto Ley 7/2009 al que nos hemos referido anteriormente, comienza aludiendo a esta circunstancia en su preámbulo:

“Las principales economías desarrolladas, entre las que se encuentra la española, están experimentando una grave crisis financiera [...] Esta situación se produce en un momento crítico para las empresas de televisión como es el proceso de transición de la emisión analógica a la digital que conlleva la necesidad de atender los retos tecnológicos y, paralelamente, lograr un mercado competitivo. Estas dificultades, a las que se suma la reducción de ingresos publicitarios, amenazan el equilibrio del servicio de televisión”.

En cualquier caso, al analizar las características económicas de la industria de la televisión en sus relaciones macroeconómicas se determina que “las tendencias macroeconómicas son de una importancia fundamental para el desempeño financiero de la industria” (Vogel: 2004, 268). El texto legal dibuja claramente la situación de los grupos de comunicación españoles en la primera década del siglo XXI, caracterizada por la necesidad de fortaleza financiera para afrontar las inversiones en un momento de cruciales cambios tecnológicos y en plena competencia. Situación que ha llevado a un fuerte endeudamiento y a desequilibrios financieros tan profundos como el caso que nos ocupa del grupo Prisa y que ya hemos puesto de manifiesto.

3.3. Incorporación de socios: entrada de Liberty en el capital

En marzo de 2010, con el fin de reforzar su estructura de capital y abordar un nuevo plan estratégico que incluyera una profunda transformación tecnológica y organizativa, como en numerosas ocasiones se ha explicado desde la compañía, Prisa alcanzaba un acuerdo con Liberty Acquisition Holdings Corp. para la adquisición del 100% de su capital social mediante el canje de acciones de nueva emisión de Prisa por acciones de Liberty.

Liberty, que tiene su origen en 2007, se ha definido como un vehículo inversor reconocido como Special Purpose Acquisition Company (SPAC) formado por más de 70 firmas de inversión con el

objetivo de realizar alguna operación de envergadura. En un informe remitido en 2010 a la Securities and Exchange Commission (SEC), la Agencia federal reguladora de mercados financieros estadounidenses, decía contar con 1.033 millones de dólares para gastar. Entre esas firmas de inversión se encontraban sociedades de inversión de entidades bancarias como es el caso de Citigroup o Deutsche Bank, gestores de fondos alternativos, como GLG, Millenium o First Eagle, o fondos como Canadian Pension Plan. Nicolas Berggruen y Martin E. Franklin eran los principales accionistas, con alrededor del 20% del capital, estando el resto dividido en pequeñas participaciones.

3.3.1. Ampliaciones de capital

El acuerdo de marzo se traducían en dos ampliaciones de capital: una dineraria, destinada a los accionistas minoritarios de Prisa, de 150 millones de euros y, otra, en especie, a través de un intercambio de acciones entre ambas sociedades que supondría una entrada de efectivo en Prisa de hasta 660 millones de euros. La operación consistía en la adquisición de Liberty por Prisa a través de una ampliación de capital, pasando a disolverla una vez concluida la misma. El grupo de accionistas de la compañía estadounidense se convertirían así en accionistas individuales. Tras la ejecución del mismo, los accionistas del fondo estadounidense tomarían más del 50% del capital de Prisa.

Las condiciones de este acuerdo variaron a lo largo de los meses. En junio se endurecieron las condiciones debido a que en la tercera semana del mes las acciones de Prisa bajaron un 38%. Y cuando se produce el acuerdo el 5 de marzo, las acciones del grupo cotizaban a 3,3 euros, a fecha de 22 de junio Prisa cotizaba a 2,2 euros la acción. De nuevo, en agosto hay un cambio en los términos que, una vez más, viene a favorecer a los accionistas de Liberty, ya que el compromiso supone emitir más acciones a cambio de menos efectivo.

En cualquier caso, Prisa procede a estas modificaciones por la imperiosa necesidad de alcanzar el acuerdo. A finales de junio de 2010, la deuda neta del grupo era de 4.747 millones de euros y en pleno proceso de refinanciación de su deuda con las entidades

bancarias, ésta había quedado supeditada al acuerdo con Liberty, como hemos apuntado con anterioridad.

Así, en un hecho relevante notificado con fecha de 18 de mayo a la CNMV, se dice expresamente, en contestación a un requerimiento de dicho organismo, que entre las condiciones de la refinanciación de Prisa con sus bancos acreedores (la extensión efectiva del vencimiento del crédito puente hasta el 30 de julio de 2010 y su prórroga automática hasta el 19 de mayo de 2013), aparte de otros compromisos y condiciones, se supedita a que, antes del 30 de julio de 2010 –plazo que luego se extiende hasta el 30 de noviembre–, se cumplan las siguientes condiciones referentes a la ampliación de capital y a la disposición de determinados activos de la compañía:

a) La aplicación de los fondos procedentes de la desinversión en Santillana en los términos acordados con los bancos.

b) Acreditación de que Prisa ha firmado un acuerdo de términos (*Term Sheet*) para la venta de una participación minoritaria en Media Capital o ha nombrado a un Banco de Inversiones para hacer una venta pública de dicha participación.

c) Garantías sobre la participación indirecta de Prisa en Digital + y Telecinco.

d) Incremento de capital por importe de al menos 450 millones de euros.

No es de extrañar que con esta última condición y con las acciones cayendo en bolsa (es necesario convencer a los socios de Liberty cotizando casi un 40% por debajo que cuando se firma el primer acuerdo), Prisa estuviera dispuesta a modificar las condiciones de forma ventajosa para aquel que, como fondo de inversión, lo que busca es el beneficio de la operación.

Finalmente, el 24 de noviembre la sociedad de inversión Liberty aprobó su entrada en el capital de Prisa. Como informó la compañía, se establecía el canje de una acción de Liberty “por una y media de Prisa, tres nuevas sin voto convertibles a tres años y medio de plazo y 50 centavos de dólar en efectivo”. Además, de los 129 millones de acciones en que estaba repartido el capital de Liberty, “los accionistas que optaron por salirse de la operación y recibir diez dólares en

efectivo por título sólo eran titulares de menos de 50.000 títulos”, según detalló en un comunicado el fondo de inversión.

La Junta General Extraordinaria de accionistas de Prisa, tres días después, da luz verde a la combinación del grupo con Liberty, a través de la aprobación de la ampliación de capital mediante la cual se ingresarían 650 millones de euros y por la que los inversores de Liberty pasaban a ser accionistas de Prisa. El grupo Prisa explica en un comunicado que, a pesar de esta entrada, “el accionista de referencia de Prisa permanecerá como accionista de control de la compañía, y queda garantizada la continuidad de la actual gestión”.

Se procedió a un aumento de capital mediante la emisión de 241 millones de acciones ordinarias de clase A emitidas mediante contraprestación dineraria con derecho de suscripción preferente instrumentado a través de warrants. Cada acción con un valor nominal de diez céntimos y una prima de emisión de un euro y noventa céntimos, es decir, dos euros por acción. Como hemos dicho, una ampliación destinada a los accionistas de Prisa que tuvieran dicha condición al 23 de noviembre de 2010, otorgándoles un derecho de suscripción preferente a razón de 1,1 acciones de nueva emisión por cada acción de la sociedad. El plazo de ejercicio del derecho de suscripción preferente es de 42 meses desde diciembre de 2010 a julio de 2014. De ejercerse estos warrants en su totalidad, la compañía podría ingresar hasta esa fecha 482 millones de euros.

En enero de 2011, con motivo de esta ampliación de capital mediante aportación dineraria, con derecho de suscripción preferente instrumentado a través de warrants, Prisa formalizó la ejecución de la ampliación de capital correspondiente a la primera ventana de ejercicio de los warrants. Se ejercieron un total de 97.868 warrants, dando lugar a la suscripción del mismo número de acciones ordinarias clase A de nueva emisión a un precio de dos euros por acción. Las acciones fueron emitidas a negociación en las Bolsas de Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia el 3 de febrero.

A fecha de octubre se ejecutó la octava ventana de emisión de warrants. Los analistas consideran que ésta está siendo la forma en que la familia Polanco está aportando fondos al rescate del grupo, puesto que se están ejecutando warrants para comprar acciones a dos euros, cuando valen menos de la mitad en el mercado. Lo

verdaderamente significativo de esta acción es que en las ventanas anteriores el total de warrants ejercidos había sido muy inferior al que se produce en octubre de 2011. Entonces, el incremento fue exponencial: el 4 de octubre Prisa anunciaba su decisión de inyectar 150 millones de euros en el capital mediante la conversión de 75 millones de warrants en acciones del grupo.

En este sentido, en la Junta General de Accionistas celebrada a finales de junio de 2011, el presidente de Prisa, Ignacio Polanco, anunció que procedería cuanto antes al ejercicio de sus warrants, con el objetivo de facilitar la entrada de dinero en la empresa “sin diluir a los accionistas actuales”. Los accionistas de Prisa tienen todavía 33 ventanas mensuales más (hasta junio de 2014) para ejercer estas opciones de compra de nuevas acciones a un precio de dos euros.

En cumplimiento del acuerdo de la anteriormente mencionada Junta General Extraordinaria de accionistas de 27 de noviembre de 2010, se realizó un aumento de capital mediante la emisión de 224,9 millones de acciones ordinarias de la clase A y 403 millones de acciones sin voto convertibles de la clase B (con un valor nominal de diez céntimos cada una, en ambas categorías de acciones), emitidas mediante contraprestación no dineraria, que fue suscrito mediante la aportación de todas las acciones ordinarias y *warrants* de Liberty. Pero estas últimas, son unas acciones sin derecho a voto pero con más derechos económicos, asegurándose los socios de Liberty un dividendo de manera preferente.

Como se recoge en las cuentas anuales del grupo del ejercicio 2010, esas acciones sin voto convertibles, clase B, tienen los siguientes derechos:

a) Derecho a percibir, desde la fecha de su emisión, hasta su transformación en acciones ordinarias de clase A, un dividendo mínimo anual en metálico por acción de 0,175 euros anuales.

b) No tendrán derecho de voto.

c) Cada acción clase B se transformará en una acción ordinaria de clase A:

- en cualquier momento desde su emisión, por voluntad de su titular

- obligatoriamente transcurridos 42 meses de la fecha de emisión.

En caso de conversión obligatoria, los titulares de acciones clase B tendrán derecho a recibir acciones ordinarias adicionales de Prisa, estableciéndose una conversión distinta a la 1-1, si el precio de las acciones de Prisa fuera inferior a 2 euros por acción. Si el precio de las acciones de Prisa fuera inferior a 1,5 euros por acción, el titular de cada acción clase B recibiría 0,3 acciones ordinarias adicionales. Si dicho precio se situara entre 1,5 y 2 euros por acción, el titular de cada acción clase B tendría derecho a la parte proporcional correspondiente de las 0,3 acciones ordinarias adicionales. Prisa también tiene la opción de pagar este derecho a acciones ordinarias adicionales en efectivo.

Cabe aclarar que, a pesar de que se ha hablado de esta operación como una combinación del grupo con Liberty, no se cumple la definición de combinación de negocios según la “Norma internacional de información financiera sobre combinaciones de negocios”. Es interesante recabar en la comunicación que en julio de 2011 Prisa remite a la CNMV como contestación a un requerimiento de ésta solicitándole diversa información en relación a las cuentas anuales del ejercicio 2010, y de la que se extraen datos muy interesantes.

En concreto, entre dicha información, Prisa explica el tratamiento contable realizado de la ampliación de capital no dineraria aprobada el 27 de noviembre de 2010 suscrita por los accionistas de Liberty. Respecto a este hecho y su tratamiento contable, Prisa dice que estudió dos aspectos. Por un lado, si Liberty encajaba o no en la definición de negocio y si era la entidad adquiriente a efectos contables. De acuerdo con ese análisis, se concluyó que Liberty era una sociedad creada con la finalidad de realizar adquisiciones y sin actividad operativa por lo que no cumple la definición de negocio según la norma internacional anteriormente citada. Además se concluyó que Liberty no era la entidad adquiriente a efectos contables, atendiendo a que Prisa es la mayor de las dos entidades y la única con actividad operativa. Y aunque entran en el consejo de administración dos de los consejeros de Liberty, se había mantenido la alta dirección de Prisa anterior a la operación.

Aunque tras la operación los antiguos accionistas y tenedores de warrants de Liberty podrían ser titulares, suponiendo una dilución completa del capital, de más del 50% de todas las acciones en circulación de Prisa, en el momento de concluirse la operación ningún antiguo accionista de Liberty podría ser titular de más de un 11,7%, considerando la conversión de todas las acciones convertibles sin voto de clase B de Prisa y la emisión y ejercicio de los warrants entregados a los accionistas de Prisa anteriores a la operación. La conclusión es que esta operación no cumple la definición de combinación de negocios y se contabilizó en Prisa de forma similar a una ampliación de capital.

Concluida la operación, los accionistas de Liberty se encontraban controlando el 50,6 % del capital social de Prisa –de forma individual–, quedando en manos de la familia Polanco el 35% de los derechos de voto y el resto por los accionistas minoritarios del grupo. Cuando se canjeen las acciones sin derecho de voto por títulos ordinarios, los accionistas de Liberty, la familia Polanco y los minoritarios de Prisa controlarán, respectivamente, el 57,7%, el 30% y el 12,3% del capital.

3.3.2. Cambios en la estructura accionarial y en el consejo de administración

En el Informe Anual de Gobierno corporativo de Prisa referido al año 2010 en el que se recogen, de forma expresa, los movimientos más significativos en la estructura accionarial de ese ejercicio, se destaca que, señalando como fecha de la operación el 30 de noviembre, se superaban el 3% del capital social del grupo Marlin Equities II (participada de forma directa en un 60,75% por Martin Franklin) y Berggruen Acquisition Holdings (participada indirectamente en un 99% por Nicolas Berggruen). Como ha quedado apuntado, los inversores de Liberty son accionistas independientes del grupo español. En esa misma fecha, Rucandio descendía del 40% del capital social, y en diciembre, el día 3, Bank of America Corporation superaba el 3%, ese mismo día UBS AG superaba el 5% del capital y el 9 de diciembre Deutsche Bank sobrepasaba igualmente el 3% del capital social.

Cuadro 1. Titulares directos e indirectos de participaciones significativas del grupo, excluidos los consejeros

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL ACCIONISTA	% SOBRE EL TOTAL DE DERECHOS DE VOTO	DERECHOS DE VOTO DIRECTO	DERECHOS DE VOTO INDIRECTO
Rucandio SA	35,016		Asgard Inversiones
			Promotora de Publicaciones
			Rucandio Inversiones
			Sabara Investment
			Timón
Promotora de Publicaciones SL	20,497	•	
Asgaro Inversiones SLU	7,993	•	
UBS AG	5,914	•	
Sabara Investment SL	4,664	•	
Berggruen Acquisition Holdings LTD	3,766	•	
Marlin Equities II ILC	3,766	•	
Deutsche Bank AG	3,389	•	
Bank of America Corporation	3,037		•

Un indicador más del proceso de financiarización de los grupos de comunicación es, además de la entrada de actores de la financiarización global en la estructura de la propiedad, la presencia e influencia de las entidades financieras en el Consejo de Administración a través de representantes, entre otros aspectos ya señalados. En la memoria de Prisa del ejercicio 2010 se menciona expresamente el nuevo Consejo de Administración, “con mayoría de

miembros independientes y gran peso internacional”. La operación de entrada Liberty en el capital social de Prisa incide en los órganos de gobierno del grupo. Desde noviembre de 2010, el Consejo de Administración cuenta como vocales con Nicolas Berggruen y Martin Franklin. Como se recoge en el Informe Anual de Gobierno corporativo del grupo referido al año 2010, Berggruen y Franklin entran a formar parte del Consejo de Administración, con fecha de nombramiento de 27 de noviembre. En el cuadro 2, se puede apreciar la composición del consejo, la fecha de nombramiento (primero y último) de los miembros que lo componen, así como quiénes poseen derechos de voto de las acciones de la sociedad (de forma directa o indirecta) y el porcentaje que esos derechos suponen sobre el total de los mismos.

Como se puede apreciar, tanto Nicolas Berggruen como Martin Franklin son titulares indirectos de la participación. En el caso de Berggruen, la sociedad titular directo de la participación es Berggruen Acquisition Holdings, y en cuanto a Franklin lo es a través de Marlin Equities II. Entre ambos poseen una elevada cuota del porcentaje total de derechos de voto en poder del consejo de administración, que en total asciende al 7,9%. En el caso de Berggruen, éste había estado anteriormente relacionado con Prisa al comprar una participación en 1992 de Media Capital por 9 millones de euros y venderle posteriormente acciones a Prisa en 2006 por valor de 150 millones de euros durante la OPA.

A su vez, el informe anual de gobierno corporativo está obligado a informar de los miembros del consejo que sean también miembros del consejo de administración, directivos o empleados de sociedades que ostenten participaciones significativas en la propia sociedad cotizada y/o en otras entidades del grupo. En el caso que nos ocupa, cabe destacar que Martin Franklin es a su vez consejero de Marlin Equities II, de la que como hemos dicho participa directamente en su capital social (60,8%) siendo a su vez una sociedad con participación significativa en Prisa; y Nicolas Berggruen es presidente de Berggruen Acquisition Holdings, sociedad también con participación significativa en el grupo de la que Berggruen participa indirectamente en su capital social en un 99%.

Cuadro 2. Miembros del consejo de Administración del grupo Prisa (ejercicio 2010)

NOMBRE O DENOMINACIÓN SOCIAL DEL CONSEJERO	Cargo	Fecha nombramiento		% sobre el total dchos. de voto	Derechos de voto	
		Primero	Último		Directos	Indirectos
Ignacio Polanco Moreno	Presidente	18/03/1993	27/11/2010	0.043	•	•
Juan Luis Cebrián Echarri	Consejero Delegado	15/06/1983	27/11/2010	0.284	•	•
Agnes Noguera Borel	Consejera	20/04/2006	27/11/2010	0.000	•	•
Alain Minc	Consejero	27/11/2010	27/11/2010	0.006	•	
Borja Jesús Pérez Arauna	Consejero	18/05/2000	27/11/2010	0.011	•	•
Diego Hidalgo Schnur	Consejero	17/06/1982	27/11/2010	0.000	•	
Emmanuel Román	Consejero	27/11/2010	27/11/2010	0.000		
Ernesto Zedillo Ponce de León	Consejero	27/11/2010	27/11/2010	0.000		
Gregorio Marañón Bertran de Lis	Consejero	15/06/1983	27/11/2010	0.027	•	•
Harry Sloan	Consejero	27/11/2010	27/11/2010	0.000		
Juan Arena de la Mora	Consejero	27/11/2010	27/11/2010	0.003	•	
Manuel Polanco Moreno	Consejero	19/04/2001	27/11/2010	0.021	•	•
Martin Franklin	Consejero	27/11/2010	27/11/2010	3.766		•
Matías Cortés Domínguez	Consejero	25/03/1977	27/11/2010	0.000	•	
Nicolas Berggruen	Consejero	27/11/2010	27/11/2010	3.766		•

Fuente: elaboración propia con datos de las cuentas anuales consolidadas del grupo Prisa

4. Consideraciones finales

Tras el desembarco de Liberty en Prisa, son varias las consideraciones finales que se pueden realizar del mismo. Tanto desde la disolución de la fortaleza de la familia Polanco en el control del grupo como ciertas acciones que se producen tras la entrada de la compañía norteamericana, tal como el cierre de las emisiones de CNN+, nuevas desinversiones o el proceso de reducción de plantilla hacen pensar claramente en la necesidad de la búsqueda de rentabilidad en el corto

plazo resultado de una gestión orientada a la consecución de beneficios.

Eso sin entrar en aspectos que van más allá de los citados, como es el de los contenidos. La industria de la comunicación está regida casi de forma exclusiva a la obtención de beneficios. No podemos olvidar que esta industria “tiene «dimensiones suplementarias» que difícilmente pueden entenderse cuando los propietarios son conglomerados diversificados, cuyos intereses en los medios de comunicación constituyen sólo una pequeña parte de su volumen de negocio y que, por consiguiente, actúan en el sector de la comunicación con las mismas expectativas de rentabilidad económica que en sus otros negocios” (Sánchez-Taberner: 1993, 32).

Una docilidad al poder económico, cuando no también al político, que hemos podido comprobar en no pocas ocasiones. Y es que “desaparecen, pues, los editores «puros», comprometidos fundamentalmente con sus ideales y su negocio periodístico y editorial, ya que la toma de decisiones depende cada vez más de instancias superiores y exteriores, que responden a otros tipos de intereses estratégicos (especialmente económicos transnacionales)” (Jones: 2007, 188).

4.1. Disolución de la fortaleza de la familia Polanco

Además de las referidas anteriormente en relación a Liberty, es destacable, en la nueva conformación del consejo de administración, algunas de las entradas (muy relacionadas con el mundo financiero) aprobadas el 27 de noviembre de 2010. Este es el caso de Alain Minc, muy próximo al multimillonario mexicano Carlos Slim (precisamente pocas semanas después de que se rumoreara la posible entrada del magnate en el capital del grupo) y ya relacionado con Prisa al facilitar unos años antes la participación en el diario *Le Monde* (unos días antes se renegociaba dicha participación). Minc es, además, asesor del presidente Nicolás Sarkozy y está vinculado con el grupo Critería Caixa Corp (holding cotizado de La Caixa) del que es miembro de su consejo de administración.

Igualmente, es destacable la entrada en el consejo de Emmanuel Román, codirector de la firma financiera GLG Partners, fundada en 1995 como una división de Lehman Brothers y reestructurada como

una entidad independiente en el año 2000 (además, desde ese año hasta abril de 2005, Román fue codirector del Servicio Mundial de valores internacional Goldman Sachs International Limited), o de otros hombres relacionados con el mundo financiero como el ex presidente mexicano Ernesto Zedillo, asesor de Citigroup, o Juan Arena, quien fuera presidente de Bankinter durante cinco años.

Todo ello sin olvidar los nombramientos de Martin Franklin y Nicolas Berggruen, con una elevada cuota del porcentaje total de derechos de voto. En este sentido, han sido muchas las críticas vertidas por la pérdida en la propiedad de la familia Polanco que ha rebajado notablemente su control en el grupo. No hay que olvidar que Prisa ha tenido un marcado carácter familiar, empresa que en sus orígenes, como todas las familiares “comienzan como pequeñas organizaciones ligadas a un negocio o actividad impulsada por un emprendedor que crea y desarrolla la compañía” (Campos: 2007, 144).

Es evidente que la propia dinámica de crecimiento, convergencia, transformación tecnológica, es decir, la evolución de ese negocio primigenio derive en cambios significativos en dicha propiedad. No obstante, el grupo Prisa consiguió, a pesar de cotizar en bolsa, mantener “un núcleo duro de accionistas familiar” (Almirón 2007, 120). Un control que, como acabamos de ver y pesar de lo que manifiesten sus directivos, ahora se diluye.

4.2. Búsqueda de rentabilidad en el corto plazo: más desinversiones y despidos

Precisamente, y en relación con lo anteriormente comentado, hay que incidir en que “la propiedad y el capital familiar tienen mayor identidad y orientación estratégica a más largo plazo que los intereses financieros y mercantiles de los grupos concentrados, más sujetos al corto plazo y al índice de rentabilidad cotidiano” (Campos, 2007: 144).

En enero de 2011, Prisa comunicó un plan de reestructuración hasta el primer trimestre de 2012 por el que se reducirá el 18% de su plantilla a nivel global, siendo muchos quienes han visto en esta actuación el resultado de la búsqueda de beneficios a cualquier precio,

de la rentabilidad a corto plazo, como consecuencia de la entrada de los nuevos socios.

Precisamente a este extremo hace referencia un comunicado de CCOO con motivo de la manifestación de marzo de 2011 en Madrid de trabajadores del grupo contra un ERE que afecta a más de 2.500 personas. En dicho comunicado se señala que no se entienden los despidos puesto que se trata de un grupo empresarial que continúa dando beneficios aun en época de crisis. El sindicato critica la actitud de Prisa “cuyos errores de gestión han provocado el actual grado de endeudamiento de la empresa que, unida al deseo del nuevo accionariado de rentabilizar los fondos invertidos pretende ajustar los costes exclusivamente a través de la reducción de personal y empleo”. A lo que añaden que el valor añadido de Prisa “son, precisamente, sus profesionales, y que aparece vinculado a la transición y a la democracia española como un valor de pluralidad. Un valor que no debe desaparecer por razones económicas”, concluyen.

También muchos ven la mano de los nuevos socios en la desaparición de CNN+ en diciembre de 2010, después de que Prisa TV no ejerciese la opción que se había reservado en los acuerdos con Telecinco para alquilar uno de los canales resultantes de la fusión de esta con Cuatro con el objetivo de gestionar en la TDT su propio canal de noticias. Una desinversión que los analistas indican no será la única porque la entrada de Liberty no ha terminado con el problema de liquidez de Prisa para poder afrontar las deudas que vencen en el más corto plazo. Si fuera la panacea, no se habrían ejecutado 75 millones de warrants en acciones del grupo. Lo que se dibuja, entonces, es un futuro al que probablemente se le dé respuesta por medio de más desinversiones, que sirvan de puerta de escape.

4.3. A modo de conclusiones

Como se señalaba en un principio, se constata que Prisa propicia la entrada de Liberty en su capital a causa de la imperiosa necesidad de liquidez del grupo. Tal es así que se renegocian, incluso, los términos del acuerdo de modo favorable al fondo para propiciar dicho desembarco, ante la imposición de una búsqueda urgente de capital impuesta por los bancos acreedores de la compañía con el fin refinanciar su deuda.

Todo ello en un contexto de crisis económica y financiera que, como se ha comentado, se cruza y refuerza la propia crisis por factores estructurales que afectan al sector de medios de comunicación. Confirmándose, además, otra hipótesis de partida, y es que el excesivo endeudamiento es fruto de la gestión realizada en su estrategia de diversificación y concentración, sobre todo en referencia al sector audiovisual.

Una entrada en el capital social que, como se ha visto, ha repercutido de manera importante en la estructura del mismo y en la conformación del consejo de administración del grupo, diluyendo en ambos casos la fortaleza de la familia Polanco. El cambio se ha traducido en una gestión más orientada al logro de beneficios que ya ha podido tener consecuencias, como el cierre de CNN+ o los ajustes de plantilla, puesto que la llegada de Liberty no solventa de manera definitiva la situación de Prisa, no en el medio plazo, ni incluso en el corto: algo que se ha puesto de manifiesto en la ejecución de varias ventanas de transformación de warrants por elevadísimos importes o la última reestructuración de su deuda.

En resumen, Liberty ha inyectado liquidez y ha cooperado en la disminución del grado de endeudamiento del grupo, pero todo parece indicar que se mantiene un escenario en el que se van a seguir produciendo importantes movimientos de capital y cambios fundamentales en el perímetro de consolidación de Prisa.

5. Referencias bibliográficas

Albarrán, A. B. (2003): “U.S. media concentration: the growth of megamedia”, en Arrese, Ángel (coord.) *Empresa informativa y mercados de la comunicación. Estudios en honor del profesor Alfonso Nieto Tamargo*, pp. 63-73, Pamplona: Eunsa.

Alcolea, G. (2003): *La televisión digital en España*, Sevilla: Comunicación social.

----- y Gutiérrez, E. (2010): “El sector televisivo español en el contexto de crisis económica: análisis y perspectiva jurídico-empresarial”, en *Re-presentaciones. Periodismo, comunicación y sociedad*, México, enero-junio, pp. 125-144.

- y Pérez Serrano, M.J. (2010): “La gestión del cambio de las estructuras mediáticas en un proceso de concentración. El caso de Telecinco y Cuatro”, en Zallo, R. y Badillo, A. (eds.) *Mercado y políticas de cultura y comunicación en el mercado global*, Actas del 3er Congreso Nacional de ULEPICC España, pp. 128-139, Salamanca: ULEPICC.
- Almirón, N. (2006): *Poder financiero y poder mediático: banca y grupos de comunicación. Los casos del SCH y Prisa (1976-2004)*, Tesis doctoral, Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- (2007): “La deuda de Sogecable y Prisa: análisis y génesis de una estrategia empresarial global de alto riesgo” en *Quaderns del CAC*: nº 29, pp. 109-120, Barcelona.
- (2008): “La financiarización de los grupos de comunicación en España: el caso del grupo Prisa”, en *Eptic. Revista de economía política de las tecnologías de la información y comunicación*, vol. X, nº2, mayo-agosto.
- Campos Freire, F. (2007): “Los principales grupos mundiales de medios de comunicación siguen siendo negocios de familia”, en *Zer: Revista de estudios de comunicación*, nº 22, p. 141-166.
- Goyanes Martínez, M. (2011): “El endeudamiento de los principales grupos mediáticos europeos”. Actas *Icono 14*, nº8, II Congreso Internacional Sociedad Digital, Madrid.
- Jones, D.E. (2007): “Grupos mediáticos y culturales en España”, *Zer: Revista de estudios de comunicación*, 22, pp. 183-214.
- Medina Laverón, M. (2005): *Estructura y gestión de empresas audiovisuales*, Pamplona: Eunsa.
- Pérez Serrano, M.J. (2006): *La concentración de medios en España: análisis de casos relevantes en radio, prensa y televisión*, Tesis doctoral, Madrid: Servicio de publicaciones de la UCM.
- Picard, R. G. (2003): “The study of media economics”, en Arrese, Á. (coord.) *Empresa informativa y mercados de la comunicación. Estudios en honor del profesor Alfonso Nieto Tamargo*, Pamplona: Eunsa.
- Prisa (2009) Cuentas Anuales e Informe de Gestión Consolidados del ejercicio 2008.

- (2010) Cuentas Anuales e Informe de Gestión Consolidados del ejercicio 2009.
- (2011) Cuentas Anuales e Informe de Gestión Consolidados del ejercicio 2010.
- (2011b) Resultados trimestrales, enero-septiembre 2011.
- Sánchez-Tabernero, A. (1993) (ed.): *Concentración de la comunicación en Europa. Empresa comercial e interés público*, Barcelona: Generalitat de Catalunya, Centre d'Investigació de la Comunicació.
- (2003): “El futuro de las empresas de comunicación”, en Arrese, Á. (coord.) *Empresa informativa y mercados de la comunicación. Estudios en honor del Prof. Alfonso Nieto Tamargo*, pp. 15-38, Pamplona: Eunsa.
- Segovia Alonso, A.I. (2005): “Gigantes globales y grupos regionales en España: una estrategia conjunta”, en *Sphera Pública*, nº 5, Universidad Católica San Antonio de Murcia, pp. 41-57.
- Sogecable (2004): *Informe anual Sogecable 2003*.
- Vogel, H. L. (2004): *La industria de la cultura y el ocio. Un análisis económico*, Madrid: Fundación Autor. Título original *Entertainment Industry Economics. A Guide for Financial Analysis*, Cambridge University Press, 2001 (Fifth Edition).

Prisa: Evolución, crisis y estrategias empresariales

Gloria Rosique Cedillo (UC3M)

A PESAR de la entrada de *Liberty Acquisitions Holding Corp* en el capital del grupo Prisa, donde detenta la mayoría del capital, sus problemas financieros continúan sin resolverse.

La deuda del Grupo, que actualmente asciende a unos 3.500 millones de euros, es consecuencia de una serie de estrategias poco acertadas que dan comienzo prácticamente desde la absorción de la plataforma *Vía Digital*, y que siguieron con otra serie de acciones como la creación de un canal en abierto o la OPA²⁶ sobre *Sogecable*. Y es también la más directa consecuencia de un ambicioso plan de expansión en su intento de ejercer un amplio dominio en numerosas parcelas del negocio audiovisual: desde el monopolio de la televisión de pago, su presencia en la televisión en abierto o el control de los derechos de retransmisión de fútbol.

Este artículo tratará, por tanto, de dibujar la realidad financiera del Grupo Prisa, las razones de su actual endeudamiento y la definición de sus estrategias actuales, muy condicionadas por la presencia en su capital de una sociedad de capital riesgo, como *Liberty*, que intenta maximizar su entrada en el grupo español.

Todos estos antecedentes –unido al ERE que ha puesto en marcha este grupo– hacen presagiar que *Liberty* puede llegar a fijar

²⁶ Oferta Pública de Adquisición de acciones u otros valores.

una estrategia de desinversiones en Prisa, que marcaría sin duda el devenir de este grupo.

1. Introducción

En los últimos años el sector audiovisual se ha caracterizado por una serie de transformaciones que han ido desde las coyunturas políticas-legislativas que han propiciado la concentración en el sector²⁷, hasta los cambios acaecidos en materia tecnológica.

A partir del 2010 la televisión entró a un escenario digital que trajo consigo la multiplicación de canales²⁸, la segmentación y la caída de las audiencias y de la publicidad. En cuanto a las nuevas tecnologías, su desarrollo y el rápido posicionamiento de nuevas formas de ocio y de visionado de contenidos por Internet (TV IP y telefonía móvil), ha provocado una mayor competencia entre los concurrentes del sector audiovisual.

Todo lo anterior aunado a la convivencia de una multitud de formas de visionado de contenidos audiovisuales emitidos a través de diversos dispositivos, ha conformado una “burbuja audiovisual” en la que los gestores de los grandes grupos españoles de comunicación han tenido que implementar estrategias empresariales (absorciones, fusiones y alianzas) que les permitan subsistir ante los retos que se les supone este nuevo orden mediático convergente con Internet.

Este ha sido el caso de uno de los principales grupos de comunicación en España, el Grupo Prisa quien, en los últimos años y debido a su endeudamiento con las entidades bancarias, ha tenido que reformular nuevas estrategias con el objetivo de reducir su deuda e intentar fortalecer su área de negocio más debilitada: la audiovisual.

Se trata entonces de describir cuál ha sido la política empresarial que ha llevado a Prisa a su actual situación de endeudamiento y plantearse si sus más recientes estrategias empresariales le permitirán,

²⁷ Como ejemplo la reciente absorción de *Cuatro* por *Telecinco*.

²⁸ Tal y como lo afirma Zallo (2010): ante la proliferación de canales el resultado final fue una imposible rentabilidad y la presión para que se autorizaran procesos de concentración en todo el sistema. Esto aunado a la caída publicitaria de los media del 11% en el último año, provocó que algunos operadores como *Sogecable* tuvieran grandes dificultades económicas.

en un escenario a corto-mediano plazo, salir adelante de su particular crisis económica.

Finalmente, la reciente entrada de *Liberty* como accionista al Grupo Prisa abre un nuevo escenario que posibilitaría la recuperación económica del Grupo pero que a su vez plantea otra interrogante: ¿Se verá obligado el Grupo Prisa a dejar en manos de un inversor extranjero el control de su gestión?

2. Del diario *El País* a la configuración de un grupo internacional de comunicación

Desde la fundación de la Editorial Santillana en 1958, Jesús de Polanco²⁹ tuvo muy clara la estrategia de diversificación que llevaría a cabo para la expansión e internacionalización de su negocio, lo que lo llevaría a conformar uno de los más importantes grupos multimedia en el ámbito de la cultura y la comunicación en España.

Si bien gracias a la consolidación del diario *El País* el Grupo Prisa comenzaría rápidamente a posicionarse en el gusto del público español en el ámbito de la prensa escrita³⁰, la estrategia de diversificación de la empresa³¹ para llegar a nuevos mercados comenzaría en 1985, año en que haría su primera incursión con éxito en el sector radiofónico³² al convertirse en accionista mayoritario de la Cadena SER.

²⁹ Hasta el año 2007 fue presidente del Grupo Prisa.

³⁰ Para 1991 la difusión media de *El País Semanal* se situaría por encima del millón de ejemplares (Prisa, 2011).

³¹ Desde sus inicios el Grupo Prisa basaría su negocio en una estrategia de diversificación conglomerada, es decir, en la incorporación de productos nuevos no relacionados, pero en este caso destinados a clientes potenciales, pese a que todos sus productos pertenecen al sector del consumo cultural: prensa, radio y televisión.

³² Primeramente, Jesús de Polanco estuvo tentado por introducirse en el sector de las revistas y apuesta por el lanzamiento de un semanario de información general que imitara en cierto sentido a *Times Magazine*. Su resultado fue *El Globo*, el cual generó una pérdida de 300 millones de pesetas, uno de los primeros grandes fracasos del Grupo Prisa (Frattini, 1996).

Tabla 1: “Acuerdos estratégicos del Grupo Prisa encaminados a su expansión e internacionalización (2001- 2009)”

AÑO	ACCIÓN	PAÍS	SECTOR
2001	Adquisición del 100% de la editorial brasileña <i>Moderna</i> , especializada en libros de educación	Brasil	Editorial
2002	Acuerdo con el grupo empresarial colombiano <i>Valores Bavaria</i> para la constitución de Grupo Latino de Radio (GLR).	Colombia	Radiofónico
2004	Adquisición de las emisoras de radio argentinas Radio Continental y Radio Estéreo	Argentina	Radiofónico
2005	Adquisición de los derechos de programación y explotación comercial de la estación de radio <i>690 AM</i> , que emite en español	Los Ángeles y sur de California.	Radiofónico
2005	Adquisición del 75% de la editorial brasileña <i>Editora Objetiva</i>	Brasil	Editorial
2005	Ampliación de capital en el diario francés <i>Le Monde</i> que representa un 17,69% de su accionariado	Francia	Prensa
2005	Adquisición de Vértix, compañía que posee el 33% del capital y 33% de los derechos de voto del grupo portugués Media Capital SGPS,S.A.	Portugal	
2006	Compra del 100% de Iberoamerican Radio Chile, la primera cadena radial de este país con más de 140 emisoras	Chile	Radiofónico
2008	Fundación Santillana inaugura nueva sede	Brasil	Editorial
2009	<i>El País</i> amplía su edición global. PRISA y la empresa dominicana Multimedios del Caribe firman un acuerdo de colaboración editorial	República Dominicana	Prensa

Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida en: Prisa, 2011).

Cinco años después y siguiendo la misma estrategia de negocio, iniciaría las emisiones regulares de su canal de pago *Canal Plus*,³³ en un intento por abrirse paso esta vez en la industria televisiva.

El salto hacia la internacionalización del Grupo llegaría en el año 2001 con la adquisición del 100% de la editorial brasileña *Moderna*, especializada en libros de educación. Con esta operación ampliaría su presencia internacional e impulsaría el desarrollo de sus actividades editoriales en América Latina.

³³ En 1995 Canal + alcanzaría el umbral de un millón de abonados (Prisa, 2011).

Esta sería la primera operación de un sinnúmero de acuerdos y adquisiciones por el grupo que poco a poco lo irían posicionando en el mercado iberoamericano, sobre todo en el ámbito de la prensa y de la radio.

La siguiente tabla muestra las principales acciones llevadas a cabo por el Grupo Prisa, enmarcadas dentro del proyecto de expansión e internacionalización de su negocio:

Cabe destacar que la firma del acuerdo con el grupo empresarial colombiano *Valores Bavaria* para la constitución de *Grupo Latino de Radio* (GLR), se constituyó como una nueva sociedad *holding* a la que ambos aportaron sus acciones de *Caracol Radio*, *Grupo Latino Radiodifusión* y *Radiópolis*, para la creación de una red panamericana de radio.

La constitución de esta sociedad *holding* respondió al crecimiento de las actividades del Grupo Prisa la cual en sus primeros años se basó en la constitución de sociedades mercantiles, pero llegados a un punto representaron un verdadero obstáculo para su gestión y para el desarrollo de nuevas iniciativas de negocio.

Si bien la historia de Prisa recoge un sinnúmero de aciertos en lo que respecta a las acciones estratégicas desarrolladas en el sector editorial y radiofónico, su afán por abrirse paso en el ámbito audiovisual³⁴ a coste de inversiones desproporcionadas se traduciría en un fuerte endeudamiento bancario, lo que marcaría en muy pocos años el devenir del Grupo.

3. .La crisis económica del Grupo Prisa

El 31 de marzo de 1982, el Tribunal Constitucional sentenciaba que la televisión privada tenía cabida en el ordenamiento jurídico español, base sobre la cual nacería la Ley 10/1988, de 3 de mayo, de Televisión Privada, que marcaría la entrada de la gestión privada de televisión en España.

³⁴ Con el objetivo de canalizar la actividad audiovisual del grupo en el ámbito empresarial, en 1984 Jesús de Polanco constituyó la Sociedad General de Televisión (Sogetel), empresa que años después se convertiría en “Sogecable”.

Este fue el detonante legislativo que le permitió en el año 1990 a *Antena 3 TV*, *Telecinco*, ambas bajo un modelo de televisión generalista en abierto, y a *Canal Plus*, única cadena que no se financiaría a través de la inversión publicitaria y que contaría con 6 horas de emisión en abierto y el resto con programación de pago, comenzar sus emisiones regulares.

Si bien en su momento la apuesta del Grupo Prisa pareció ser la más arriesgada con respecto a la del resto de los operadores privados, debido a la novedad en su modelo de negocio, que basaba su financiación en la captación de abonados y no en la publicidad, durante los primeros años pudieron comprobar cómo este hecho constituyó una ventaja competitiva para el lanzamiento de *Canal Plus*, considerando que en los inicios de la televisión privada el mercado publicitario atravesaba una recesión muy importante³⁵.

Todo ello llevó a Prisa a obtener la evolución de la cifra de negocio más regular de las televisiones privadas hasta 1996 (Bergés 2006: 185-186), alcanzando en 1995 su mejor resultado con un millón de abonados.

Si bien en un principio la aventura en la que se embarcó Jesús de Polanco al ser el primer promotor en España de un modelo de televisión de pago a estilo y semejanza de la versión francesa de *Canal Plus* se tomó con escepticismo, los resultados obtenidos en los primeros años de su ejercicio (1990-1996), fueron claves para que un año después este consorcio tomara decisiones de gran calado, y que constituyeron uno de los grandes desatinos en la historia del Grupo.

El año 1996 sería el último en el que el Grupo Prisa verían florecer su negocio audiovisual, ya que a partir del año siguiente entraría en un importante ciclo de pérdidas prácticamente imparable hasta el día de hoy (Almirón Roig, 2007).

Siguiendo en la senda del modelo de televisión de pago y esta vez teniendo como mira las nuevas posibilidades tecnológicas, Prisa

35 Tal como lo afirma Bustamante (2002): Las cadenas privadas abiertas ostentaron pérdidas continuadas hasta 1995-1996, sólo se observa una clara recuperación desde 1997-1998, con el crecimiento de las inversiones publicitarias por la bonanza económica.

lanzó la plataforma de televisión digital de *Sogecable* (*Canal Satélite Digital* o CSD, hoy *Digital Plus*). Al ser la primera oferta de televisión de pago del mercado, *Canal Satélite Digital* en un primer momento no contó con competidores que pudieran restarle clientela, sin embargo, el coste de la tecnología era muy alto. Según las estimaciones, una televisión satelital en España necesitaba superar los dos millones de abonados para alcanzar la rentabilidad (Cervera, 2010).

Pocos años más adelante a los costes técnicos del lanzamiento de la plataforma de televisión digital por satélite, *Sogecable* vio añadidas dos guerras comerciales contra una nueva plataforma del mercado lanzada por *Telefónica: Vía Digital*. Pero el duopolio de la televisión satelital de pago comenzó a hacer estragos a raíz de la fuerte competencia generada por los derechos de retransmisión de los contenidos Premium: el fútbol y el cine, marcas indiscutibles para el éxito de este modelo de televisión. Se trató de la denominada “guerra del fútbol” (por el coste de los derechos del *pay-per-view* del fútbol) y, posteriormente, la guerra por los derechos cinematográficos, ambas enmarcadas en un escenario de confrontación muy amplio, la guerra digital (por los descodificadores y las fianzas de los abonados). Ahora bien, la guerra por los derechos de los partidos de fútbol en pago por visión llevó a *Sogecable* a comprometer fuertes sumas con los equipos (Martínez Soler, 1998).

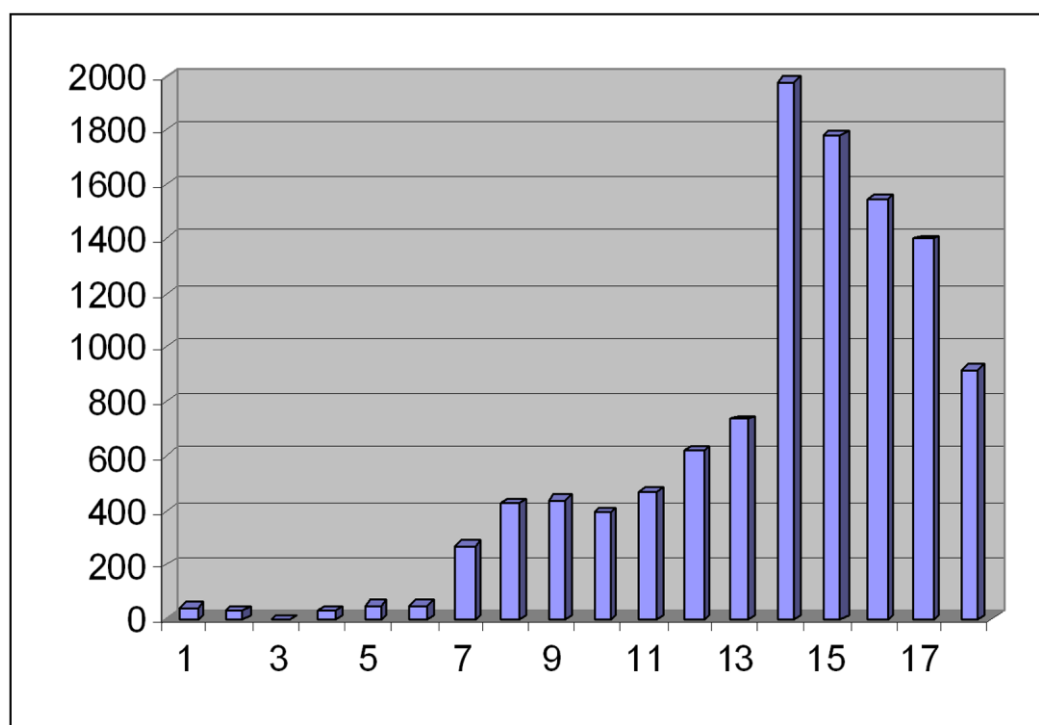
“El satélite digital demostró ser una televisión de fuertes inversiones y pérdidas iniciales, con un *break even* a 5 años y una rentabilidad aún más dilatada por paquete (al menos con 1,1-1,3 millones de abonados). Así, las dos plataformas por satélite perdieron entre 1997 y 2001 un total de 1.365 millones de euros, con cifras en 2000 de más de 40.000 millones de pesetas y, de forma acumulada, de 610 millones de euros (más de 100.000 millones de pesetas)” (Bustamante, 2002).

Tras varios años de enfrentamiento y de pérdidas por ambas empresas, éstas no vieron más salida que la de fusionarse. Así tras la fusión en el 2002 de *Canal Satélite Digital* y *Vía Digital* se constituyó *Digital Plus*. Tal y como afirma García Santamaría (2011): “en el año 1998, Prisa abandonó la senda de la rentabilidad tras la fusión de las dos plataformas digitales (*Canal Satélite* y *Vía Digital*), y desde entonces no ha logrado recuperarla”.

La llamada ‘guerra del fútbol’ en la que se vio inmerso junto con Vía Digital por los derechos de las retransmisiones deportivas, supuso también el punto de inflexión para el grupo de comunicación. Tres años después y tras el cambio de gobierno, un decreto del ejecutivo socialista le permitió al Grupo Prisa permutar la licencia que tenía de *Canal Plus* por una de televisión generalista en abierto que le permitiría ampliar a 24 las horas sus emisiones. De esta manera, las emisiones regulares de una nueva cadena “Cuatro” comenzarían el 7 de noviembre de 2005.

La siguiente tabla muestra la evolución de la deuda del grupo *Sogecable* (1990-2007) (en millones de euros):

Tabla 2: Evolución de la deuda del grupo *Sogecable* (1990- 2007) (en millones de euros)



1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
43,2	34,6	Nd	36,9	54,6	55,4	275,6	433,0	441,2
1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
393,2	473,9	622,3	735,5	1.977,8	1.778,0	1,543,4	1.398,4	916,1

Fuente: Almirón, 2007.

Sumando a las anteriores decisiones, el endeudamiento de Prisa se disparó entre los años 2006 y 2007 a raíz de las OPA lanzadas sobre el 100% del grupo audiovisual portugués *Media Capital*, que pasó a consolidarse por integración global y, por lo tanto, a estar bajo el

control absoluto del grupo Prisa a partir del ejercicio 2007 (Almirón Roig, 2007).

Prisa cerró el año 2009 con una deuda que llegó a suponer hasta siete veces su Ebitda³⁶ así como con un crédito puente, ya refinanciado, que ascendía a 1.850 millones, y que el sindicato de bancos acreedores deseaba cobrar. A lo largo de 2008 y 2009 ante la reducción de los ingresos publicitarios y los elevados costes financieros de su deuda, el Grupo Prisa³⁷ se vio obligado a implementar una estrategia de desinversión que entre otras muchas acciones supuso la venta del 22% de *Digital Plus* a la cadena *Telecinco*, y el acuerdo de absorción de *Cuatro* por *Telecinco* que se concretó el 1 de enero de 2011 (Cervera, 2010). Este acuerdo convertiría a [Telecinco](#) en el mayor grupo audiovisual de España por cuota y evolución de audiencia en ese momento.

4. La entrada de *Liberty* en el Grupo Prisa

Ante el evidente problema económico del Grupo, Prisa tuvo que llevar a cabo un plan de reestructuración financiero que contemplara las ventas de activos, acuerdos con los bancos y el apoyo estratégico de un grupo inversor extranjero que le aportara liquidez. De esta manera, en marzo de 2010 *Liberty [Acquisition Holdings Corp.](#)* [conformada como](#) una sociedad de capital de riesgo en la que figuran más de 70 firmas de inversión, se convertía en accionista independiente de Prisa tras el acuerdo de compra del 70% de sus acciones.

Si bien los accionistas de Prisa aprobaron la entrada de *Liberty* bajo la premisa de que supondría una inyección de 650 millones de euros a cambio de controlar el 57% del capital de Prisa, mientras que sus socios de referencia pasaban de controlar un 70% a un 30%, quedando el restante 12,3% de la propiedad en manos de minoritarios. Pero lo que quizás no imaginaron serían las drásticas decisiones que su nuevo socio tomaría para mejorar la situación

³⁶ Ebitda: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*.

³⁷ La cotización de sus acciones se redujo más de un 80% y los beneficios casi el 60% solo en 2008 (Cervera, 2010).

económica del grupo, así como las repercusiones que éstas traerían en contra para la imagen del Grupo.

Tras la entrada de *Liberty*, al cierre de *Localia TV* a finales de 2008 se sumó el cese de emisiones del canal de noticias en español *CNN+*, lo que supuso el segundo cierre de una cadena de televisión de Prisa en dos años. Este hecho dejó en evidencia que la línea de negocio más debilitada de Prisa era sin duda la del sector audiovisual, por ende había que empezar por esta parcela los recortes. Asimismo y como resultado de la alianza estratégica con *Liberty*, el Grupo se vio en la necesidad de llevar a cabo importantes ajustes en las plantillas de los diarios impresos del grupo³⁸.

A finales de octubre de 2011, Prisa dio a conocer sus resultados financieros y de explotación correspondientes a los primeros nueve meses del ejercicio 2011. Las cifras que evidenciaban una reducción de hasta el 80,4% de su resultado neto en comparación con el mismo periodo en 2010.

Tal como lo afirma Ramos del Cano (2011): “(...) sus resultados no mejoraban, pero sus créditos continuaban acechando. So pena de una nueva crisis financiera (la banca no le refinanciaría su creciente deuda más allá del 2013 sin una previa inyección de fondos) Nicolas Berggruen y Martin E. Franklin vuelven a surgir como valedores de la compañía, esta vez en forma de 150 millones de euros” (p.7).

Lo que no cabe duda es que, tras el análisis realizado a los informes financieros del Grupo Prisa, *Liberty* ha tomado la decisión de apostar por el proceso de expansión de la editorial *Santillana* particularmente en el mercado hispano de EEUU y en Latinoamérica donde goza de un buen posicionamiento³⁹. Tomando en consideración los últimos datos obtenidos referentes al crecimiento de *Santillana* en Latinoamérica, en México la editorial registró un crecimiento del 17% en ventas y en Brasil un 37% (Marbán Bermejo,

³⁸ Tras la entrada de *Liberty* se redujeron 2.000 puestos de trabajo. En el caso del diario *Cinco Días* se sustituyeron a 25 periodistas por 12 técnicos informáticos (ICOM, 2011: <http://fcom.us.es/fcomblogs/OYGES1/2011/01/08/prisa-un-gigante-de-la-informacion-de-capa-caida/>). Asimismo se prevé una reducción del staff del grupo en un 18% que afectaría a todas las compañías y países.

³⁹ *Santillana* es el grupo líder en libros de texto en el continente americano.

2011), por lo que resulta incuestionable la decisión de *Liberty* de centrarse en esta área de negocio.

5. Conclusiones

Sin lugar a duda la apuesta del Grupo Prisa por implementar una estrategia de crecimiento basada en la inversión en diversas áreas de negocio, sobre todo en lo concerniente a la parcela audiovisual, similar a la de los grandes grupos de comunicación global, fue el mayor desacierto del Grupo, ya que en ningún momento de su historia han logrado alcanzar una envergadura que les permitiera seguir en esa línea.

Tal y como afirma Bustamante (2003): “el crecimiento de los grupos se ha basado en la creencia de que implicaba automáticamente una multiplicación del crecimiento de los ingresos (...) El crecimiento espectacular que han tenido los grupos de comunicación en los últimos años ha implicado, para algunos de ellos, un alto grado de endeudamiento que ha puesto en peligro la supervivencia del grupo” (p. 245-246); precisamente lo que le ha sucedido al Grupo Prisa.

Almirón Roig (2008) define que esta “estrategia empresarial global de alto riesgo” llevada a cabo por Prisa fue la primera causa de su delicada tesitura actual, razón que ha llevado al Grupo a mantener una deuda actual con varias decenas de instituciones bancarias, entre las que se encuentran entidades tanto foráneas como españolas: *HSBC, BBVA, Santander, Banesto, Caja Madrid, La Caixa, BNP Paribas y Natixis*.

De acuerdo a García Santamaría (2011b), el Grupo Prisa tendrá que seguir empleando una estrategia de desinversiones para lograr reducir su deuda a niveles aceptables, es decir: 2-2,5 veces su Ebitda, y poder así cumplir con las exigencias planteadas por el sindicato de bancos acreedores. Y de continuar con las desinversiones, la parcela audiovisual aparece como una clara posibilidad para hacer caja y obtener recursos financieros con los que hacer frente a sus deudas, ya sea con el 17,01% que posee en *Telecinco* o reducir su participación del 56% en *Digital+* (García Santamaría, 2011b). Por el momento este hecho sin duda marcaría el devenir del área audiovisual del Grupo.

Asimismo, y tal como lo han dado a conocer los gestores de Prisa, la decisión de afrontar nuevas inversiones a través de su editorial *Santillana* en América Latina y en el mercado hispano de Estados Unidos, podría coadyuvar a reducir su deuda actual. En este sentido cabe recordar que a su favor Prisa sigue disponiendo de medios líderes en la prensa escrita y en la radio en España: *El País* y la Cadena SER.

Prisa confía haber encontrado en *Liberty* la alianza estratégica que podría permitirle entrar en la senda de la rentabilidad. Sin embargo la entrada de *Liberty* al Grupo, y a través de la implementación de una serie de acciones (diversas ventas y reducción de plantillas), ha dejado en evidencia la actual pérdida de control de gestión de la entidad por el Grupo Prisa.

Todo lo anterior lleva a presagiar que Nicolas Berggruen, cofundador de *Liberty* y actual Consejero de Prisa, se convertirá en el principal gestor del grupo, lo que remarcaría una tendencia que cada vez va cobrando más importancia en el ámbito español: la de la entrada de fondos de inversión en los grupos multimedia y su gestión en manos de inversores extranjeros.

6. Referencias bibliográficas

- Almirón Roig, N. (2007): “La deuda de Sogecable y Prisa: análisis y génesis de una estrategia empresarial global de alto riesgo”. *Quaderns del CAC*, n. 29, pp. 105-116.
- Bergés, L. (2006): “Anàlisi econòmica i financera de TVE, Antena 3 TV, Telecinco i Canal Plus i del seu entorn (1990-2000): la mercantilització de la televisió espanyola”. Tesis doctoral. Facultat de Ciències de la Comunicació, UAB.
- Bustamante, E. (2002): “Hacia un nuevo sistema televisivo: errores y frenos en el camino digital”, en *Telos*, 53. Madrid: Fundación Telefónica.
- (2003): *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*. Barcelona: Gedisa.
- Cervera, J. (2010): “Análisis: Prisa; de dónde viene, a dónde va”, en *Portada*, octubre: <http://www.portada-online.com/article.aspx?aid=6904> (Consultado el 18-11-2011).
- Frattini, E. (1996): *Tiburones de la comunicación. Grandes líderes de los grupos multimedia*, Pirámide, Madrid.
- García Santamaría, J. V. (2011): “Prisa necesita hacer caja”, en *lainformacion.com*, octubre: <http://blogs.lainformacion.com/economia-firmas/jose-vicente-garcia-santamaria/prisa-necesita-hacer-caja/> (Consultado el 10-11-2011).
- Marbán Bermejo, R. (2011): “Liberty avisa: el futuro de Prisa dependerá del éxito de Santillana en América”, en *Periodista Digital*, noviembre: <http://www.periodistadigital.com/periodismo/prensa/2011/01/03/santillana-prisa-liberty-brasil-2011.shtml> (Consultado el 09/11/2011).
- Martínez Soler, J. A. (1998): *Jaque a Polanco. La guerra digital: un enfrentamiento en las trincheras de la política, el dinero y la prensa*. Temas de Hoy, Madrid.

Prisa (2011): “Cronología”, en Prisa noviembre:

<http://www.prisa.com/quienes-somos/cronologia/>

(Consultado el 09-11-2011).

Ramos del Cano, F. (2011): “La financiarización de los medios de comunicación en España. La entrada de Liberty Acquisitions Holding Corp en el Grupo Prisa y la figura de Nicolas Berggruen como nuevo mecenas de la información”, en *Actas del III Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*, Universidad de La Laguna, recuperado el 19 de noviembre de 2011, de

http://www.revistalatinacs.org/11SLCS/actas_2011_IICILCS/128.pdf

Zallo, R. (2010): “La política de comunicación social del gobierno socialista (2004-2009): un giro neoliberal”, en *Revista Latina de Comunicación Social*, 65, páginas 14 a 29. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, recuperado el 10 de noviembre de 2011, de

http://www.revistalatinacs.org/10/art/880_UPV/02_Zallo.html

Nuevos procesos de financiarización en el sistema mediático español. La entrada de Liberty en el Grupo Prisa

Fátima Ramos del Cano (UJI)

A PESAR de que España sea uno de los pocos países europeos en los que la penetración de capital extranjero en medios de comunicación todavía no resulta muy significativa, la entrada de fondos de inversión en dichas plataformas no le es ajena. Así, tres de los cinco mayores grupos multimedia están controlados por empresas italianas, siendo Unedisa, RCS Mediagroup y Mediaset los de mayor calado. Con estos precedentes Liberty Acquisitions Holding Corp, una sociedad cotizada en la que figuran más de 70 firmas de inversión entre las que se encuentran algunos de los gestores alternativos más famosos de la City neoyorquina, como Taurus, GLG, Fortress o Millenium, comenzaba sus negociaciones con el Grupo Prisa a comienzos del 2010. Tras cerrar el año 2009 con una elevada deuda que llegó a suponer hasta siete veces su ebitda, Juan Luis Cebrián, consejero delegado del Grupo Prisa, hizo público el acuerdo con la firma de Nicolas Berggruen a comienzos del 2010, en lo que consideraba iba a suponer la panacea ideal para crear una empresa global. Hablamos por lo tanto de un nuevo proceso de financiarización en los grupos españoles de comunicación, liderado por un hombre, Nicolas Berggruen, cuya estrategia puede llevar al desmantelamiento del Grupo Prisa o, por el contrario, convertirse en su tabla de salvación.

1. Financiarización e inversión extranjera en los medios de comunicación españoles

Los grandes grupos de comunicación españoles ya adeudan a las entidades financieras (tanto nacionales como internacionales) una cantidad aproximada a los 10.000 millones de euros (García Santamaría y Fernández-Beaumont, 2011), una circunstancia que, inevitablemente, lleva a considerar su vinculación con el sector bancario. La presencia de la banca en los consejos de administración o en el capital social de los grandes grupos mediáticos es prácticamente anecdótica⁴⁰, no así “los créditos concedidos y de los que son deudores, así como de los préstamos para circulante, que permiten en el caso de grupos y de numerosas televisiones autonómicas hacer frente a las necesidades de pago más perentorias” (García Santamaría, 2011a: 160).

En este contexto, se hace necesaria una aproximación al concepto de financiarización. ¿A qué nos referimos con dicho término? Enrique Bustamante (2010: 7) alude a este término para definir los procesos de “endeudamiento masivo y apelación a los mercados capitales”, y considera que “la internacionalización financiera consumada, por medio de grandes grupos mediáticos internacionales, pero también, y cada vez más, de fondos de inversión y sociedades de capital riesgo, sin patria ni credo, completan la red tupida de alianzas y complicidades que ejercen hoy una amplia hegemonía sobre la comunicación social masiva”. Es decir, las empresas de la industria de la información buscan ansiosamente capitales para financiar a toda costa, la máxima talla posible como grupo, sin reparar en que, tal y como ya aventuraba el especialista en comunicación Cees Hamelink en la década de los ochenta, esta convergencia deriva en “el control de los recursos de la información a través de la asignación de fondos” (Hamelink, 1984: 147-184).

Núria Almirón se refiere al término como “el último estadio en la asimilación por el mercado del otrora visto como cuarto poder”

⁴⁰ Los medios, a diferencia de lo sucedido durante la década de los ochenta y noventa, ya no suponen una inversión rentable desde un punto de vista financiero.

(Almirón, 2010: 4), y cree que supone la “adopción” de una serie de atributos por las empresas informativas como la “ampliación de su objeto social, que deja de estar principalmente relacionado con la información y la comunicación y pasa a incluir, también, y de forma preeminente, la actividad en los mercados financieros; un uso creciente de instrumentos financieros, entre los que se incluye también el uso de centros financieros extraterritoriales o paraísos fiscales; un endeudamiento creciente y progresivo que alcanza actualmente ratios sin precedentes y sitúa al sector de la comunicación y la información como uno de los más endeudados de la economía global; un distanciamiento creciente del valor de la compañía en términos contables y en los mercados financieros, a partir de cotizaciones bursátiles que disparan el valor virtual de las compañías o la entrada de actores de la financiarización global en la estructura de propiedad de los grandes grupos de comunicación, especialmente de los grandes bancos de inversión, que han adquirido en los últimos años paquetes importantes de las principales corporaciones de todo el mundo” (Almirón, 2008a: 85).

Si bien es cierto que “la presencia de la banca en los medios de comunicación no es una novedad en España” (este flujo doble de intereses ya se daba durante el franquismo y la transición), la novedad es que ahora “la banca está detrás de la mayoría de los grandes grupos internacionales de comunicación (...) Lo nuevo es que la banca, la española con cierto retraso, ha descubierto al sector de la comunicación como realidad y promesa de ciertos dividendos y ha comenzado, en consecuencia, a valorar la cotización al alza de activos inmateriales de los que antes recelaba, como la exclusiva de retransmisiones deportivas o los derechos de la ficción audiovisual” (Bustamante, 1993: 58).

El predominio de toda esta serie de factores sobre la actividad propiamente productiva de los grupos de comunicación encuentra su acicate en la aceleración del crecimiento y diversificación de los grandes grupos, en “la búsqueda de una expansión acelerada, sostenida prioritariamente sobre el crecimiento externo (compras, absorciones) [que] ha aumentado gravemente el endeudamiento, la financiarización de los mayores grupos y su tensión permanente por máximos beneficios a corto plazo (en contradicción con negocios de rentabilidad a medio-largo plazo) y, en consecuencia han

incrementado la presión comercial sobre la cultura y la información” (Bustamante, 2003: 344).

No se trata, sin embargo, del único proceso en desarrollo de nuestra cartografía mediática. Y es que, a pesar de que España “sigue siendo uno de los pocos países europeos en los que la penetración de capital extranjero en medios de comunicación todavía no resulta muy significativa” (García Santamaría, 2010), su presencia no ha dejado de incrementarse. De esta forma, ya son tres de los cinco mayores grupos de comunicación españoles los controlados por empresas de nacionalidad italiana, a la sazón *Mediaset* (Telecinco), *RCS Group* (Unedisa), y *De Agostini* (Planeta-Antena3). Este control es especialmente notorio en las divisiones televisivas y radiofónicas, ya que “más del 60% de los españoles que se conecten a un canal de televisión o incluso a una emisora de radio, lo harían a una empresa, propiedad mayoritaria de un grupo italiano, o con la participación significativa de un grupo del país transalpino” (García Santamaría, 2011b).

La indiscutible primacía de capital italiano deja en segundo lugar al alemán, con presencia en nuestro país desde la década de los 80⁴¹, coincidiendo con la incorporación de España a la Comunidad Europea y la obligada liberalización de las inversiones exteriores en el sector de la comunicación. *Bertelsmann* (actual socio de referencia de Planeta) ya estaba en España desde 1962 con su club del libro, “*Círculo de Lectores*”, (y su imprenta *Printer Industria Gráfica*), y tiempo después aumentará su presencia editorial con la entrada de su filial de revistas *Gruner+Jahr* (G+J) o la compra de la editorial *Plaza & Janés*. “En cuanto a la presencia francesa ha desaparecido prácticamente de los grandes grupos tras la venta de *Vivendi* del 5% de *Sogecable* en mayo de 2008, y solo es visible la presencia de *Lagardère* en el mundo editorial, con la edición de más de veinte revistas a través de *Hachette-Filipachi*. Y, finalmente, destaca la presencia de la mejicana Televisa, dueña del 20% de *Mediapro* (La Sexta); y de la agencia de publicidad

⁴¹ La dinámica industria alemana de la comunicación eligió España como un mercado interesante por su fragilidad en los años 80 y por ser una buena plataforma para Latinoamérica.

WPP, que controla también un 20% de esta misma empresa (García Santamaría, 2011a).

La última inversión de capital foráneo en medios españoles, realizada en 2010, ha sido la del grupo de capital riesgo norteamericano, *Liberty Acquisitions Holding*, que ha entrado en el capital del grupo Prisa. El resto de la inversión corresponde a alianzas empresariales entre grupos extranjeros y españoles, como la de *Time Warner* en Prisa, a través de *CNN+*, o la presencia de canales temáticos, pertenecientes a grandes cadenas (*Fox*, *TNT*, *AXN*, *Disney...*), que no se han traducido hasta el momento en presencias accionariales” (García Santamaría, 2011a).

2. Bienvenido Mr. Liberty Acquisitions Holding Corp

El nuevo socio del Grupo Prisa, es una sociedad cotizada, con un amplio colectivo de inversores de Wall Street, en su mayoría gestores de fondos alternativos. En Liberty figuran más de 70 firmas de inversión, entre las que se encuentran algunos de los gestores alternativos más famosos de la city neoyorquina, como Taurus, GLG; Fortress, Millenium.

A diferencia de las entidades de capital riesgo, Liberty se define como una SPAC (Special Purpose Acquisition Company⁴²), una sociedad con vocación de inversión a largo plazo, “una fórmula de especulación híbrida entre el capital riesgo y una empresa cotizada, una especie de cheque en blanco que otorgan los inversores a un promotor, al que se le supone buen olfato adquisitivo, para que busque una oportunidad de inversión en un período de tiempo establecido” (Serrano, 2010a: 178). Fundada en 2007 por Martin E. Franklin (presidente) y Nicolas Berggruen (consejero delegado), en su salida a bolsa⁴³ se suscribieron 103,500.000 unidades a 10 dólares por unidad, siendo su patrimonio neto cercano a los 900 millones de dólares. Tal y como afirma Pascual Serrano (2010a: 179), la del Grupo Prisa no se trata de su primera operación de adquisición en territorio europeo. Así, en 2009 Liberty entraba en la aseguradora Pearl Group

⁴² Empresa con una Intención Especial de Compra (Serrano, 2010a:178)

⁴³ Liberty Acquisitions Holding Corp comenzó a cotizar en la Bolsa de Nueva York en diciembre de 2007.

(Reino Unido), que pasó a denominarse Phoenix Group⁴⁴. Precisamente será bajo este nombre como Liberty opere en los mercados extra norteamericanos.

La que, a día de hoy es la mayor SPAC a nivel mundial, “posee negocios tan dispares como empresas de refrescos, granjas o tiendas de productos para el hogar” (Nogales Bocio, 2010: 121), pero en 2010, será en el primer grupo de medios de comunicación en los mercados de habla española y portuguesa⁴⁵, el Grupo Prisa, en quien centre su atención y peculio.

Desde el nacimiento del grupo en 1985, la familia Polanco ha ejercido su control a través de numerosas sociedades. Sus aspiraciones iban mucho más allá de ser un grupo de comunicación más. “Su estrategia era ser un agente político e ideológico de primer orden” (Serrano, 2010a: 166), además de convertirse en el primer grupo de comunicación iberoamericano, para cuya consecución desplegaron toda una política expansiva⁴⁶ en la Península Ibérica, América Latina y Estados Unidos, diversificando el grupo y su presencia en prácticamente todos los sectores de la comunicación. Su urdimbre mediática comenzó a desmoronarse a partir de 2008. El valor en Bolsa de sus acciones “se desplomó en torno a un 80 por 100. Su beneficio neto (83 millones de euros) se redujo un 56´8 por 100 por lo que se suspendió el pago de dividendos a sus accionistas por primera vez desde que empezó a cotizar, en el año 2000” (Serrano, 2010a: 168).

Era el principio del fin, al menos de una era. Ese mismo año “el banco estadounidense Citigroup difundía un informe demoledor sobre Prisa, en el que recomendaba no comprar sus acciones y reducía un 34% su previsión de beneficios en 2008 y un 51% en 2009, debido a la disminución del mercado publicitario en España” (Serrano, 2009:7). Aunque la venta de propiedades por el grupo comenzó en 2007, será durante los años 2009 y 2010 cuando Prisa se vea obligada a someterse a un severo proceso de desinversión. Es

⁴⁴ Véase : <http://www.phoenixlifegroup.co.uk/about%20us/index.shtml>

⁴⁵ Véase : <http://www.elpaisinternacional.com/index.html?idmenu=132>

⁴⁶ Su política expansiva ha estado especialmente orientada desde hace una década a potenciar su negocio audiovisual, que representaba más del 50% de su facturación (hasta la venta de *Cuatro* y del 44% de *Digital+*).

durante este período que se gestionan la venta del 25% de la editorial *Santillana* (valorada en ese momento en unos 900 millones de euros) al fondo de capital privado *DLJ South American Partners*, el 100% de la cadena *Cuatro a Telecinco* o el 44% de *Digital Plus* a *Telefónica* y *Telecinco*.

Ya entonces su consejero delegado, Juan Luis Cebrián, intentaba restar importancia a dichas operaciones, calificándolas como "actuaciones estratégicas que despejarán el futuro del Grupo y potenciarán su enorme potencial de crecimiento" o "alianzas de gran valor estratégico que se enmarcan en los planes de la compañía de incorporar nuevos socios que aporten capital, tecnología, conocimiento y nuevos mercados a las unidades de negocio del Grupo"⁴⁷. Ni rastro en sus declaraciones de los 5.000 millones de euros de adeudo a sus espaldas, verdadero motor de su desesperada desinversión. Cuando en febrero de 2010 Prisa presentaba a La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) las cuentas correspondientes al ejercicio de 2009 la situación no había mejorado. "Sus beneficios se recortaban un 39,2 por 100 con respecto al año anterior (...) y su deuda al cierre de 2009 era de 4.857 millones de euros" (Serrano, 2010a: 173), y sus bancos acreedores comenzaban a inquietarse. Requerían de una urgente inyección de liquidez, un menester que, finalmente y muy a su pesar, corrió a cargo de Liberty Acquisitions Holding Corp.

Acuciada por la deuda y por encontrar un socio financiero que no formase parte del mundo de la comunicación, Prisa hacía público en marzo de 2010 su acuerdo con la compañía estadounidense. Hasta ese momento, las sociedades *Timón* y *Propu*, de la familia Polanco poseían el control de la compañía junto con una tercera sociedad, *Rucandio*, controlada también por ellos. La entrada de la firma de Berggruen aportaría unos 660 millones de euros a la compañía española, a cambio de pasar a controlar el 57% del capital de Prisa, mientras que sus socios de referencia (la familia Polanco y los accionistas tradicionales del grupo) pasarían de controlar de un 70% a

⁴⁷ Véase:

http://www.elpais.com/articulo/economia/PRISA/vende/35/Media/Capital/25/Santillana/400/millones/elpepueco/20090928elpepueco_12/Tes

un 30, quedando el restante 12,3% de la propiedad en manos de minoritarios.

El por qué de la aprobación, por la familia Polanco, de un acuerdo en principio desfavorable responde, nuevamente, a motivaciones económicas. Prisa, tal y como ya hemos visto, había cerrado el año 2009 con una deuda que llegó a suponer hasta siete veces su ebitda (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization),⁴⁸ así como con un crédito puente, ya refinanciado, que ascendía a 1.850 millones, y que el sindicato de bancos acreedores deseaba cobrar.

Una vez más, el reflejo de sus operaciones por mantenerse a flote fueron “maquilladas” con afirmaciones tales como “Esta alianza estratégica es una prueba de la confianza que Prisa inspira en los mercados internacionales por el liderazgo y solidez de sus negocios en los sectores editorial, educativo, prensa, audiovisual y digital, así como en su estrategia de crecimiento”,⁴⁹ o “La operación consiste en que Prisa absorbe el capital que depositaron todos los inversores que forman Liberty y estos reciben a cambio acciones de Prisa⁵⁰”. Incluso Juan Luis Cebrián, consejero delegado del grupo, declaró que “si se quiere ser global hay que tener tamaño y eso es imposible con una familia o un grupo de amigos como únicos accionistas⁵¹”. Luz de gas para disfrazar su mayor preocupación, la pérdida de control de su compañía. “Por eso insisten en que el nuevo socio, Liberty, no pretende participar en la gestión, y por si sus intenciones cambiasen han establecido una limitación del derecho de voto del 30 por ciento

⁴⁸ El Ebitda (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) hace referencia al margen bruto de explotación de la compañía, es decir, a sus beneficios o ingresos antes contabilizar los impuestos, las depreciaciones y las amortizaciones. Muestra la rentabilidad operativa de una empresa.

⁴⁹ Véase: <http://www.prisa.com/pt/sala-prensa/notas-prensa/noticia/1384/liberty-aprova-a-operacao-com-prisa/>

⁵⁰ Esta última realizada por Bárbara Manrique de Lara, portavoz de Prisa, en una entrevista telefónica realizada por *Periodista Digital*. <http://www.periodistadigital.com/economia/empresas/2010/04/05/prisa-liberty-bolsa-nueva-york-barbara-manrique-de-lara.shtml>

⁵¹ Véase: <http://hemeroteca.abc.es/nav/Navigate.exe/hemeroteca/sevilla/abc.sevilla/2010/09/28/101.html>

para todos los accionistas.⁵² Esta cláusula impediría que el nuevo socio mayoritario pudiera tomar el control en la gestión (...).

En este sentido, Juan Luis Cebrián aseguró que los dos principales accionistas de Liberty, sus dos copresidentes, Martin E. Franklin y Nicolas Berggruen, sólo poseen entre el 6 y el 7 por ciento de la sociedad respectivamente, lo que excluiría una toma de control de Prisa por su parte” (Nogales Bocio, 2010: 122). Bárbara Manrique de Lara, portavoz de Prisa, afirmaba igualmente ⁵³ que “ninguno de los inversores de Liberty puede superar el 5% de las acciones de Prisa, excepto los dos representantes de estos que pueden llegar a un 10% cada uno. Los inversores de Liberty no se pueden unir entre sí”, y que aunque “los dos representantes de los inversores no pueden abandonar Prisa en un año. El resto puede vender sus acciones cuando quiera”.

Tan sólo unos días después de que se hiciera público el anuncio de este acuerdo, *El País*, en su edición impresa del diario el 9 de marzo de 2010 “titulaba “La N con la A, Nasdaq” un reportaje del suplemento *Vida&Artes* en el que describían las excelencias de la bolsa de valores electrónica automatizada más grande de Estados Unidos, la Nasdaq (acrónimo de National Association of Securities Dealers Automated Quotation) en la que casualmente Prisa empezaría a cotizar tras el desembolso de Liberty, dado que la firma americana cotiza actualmente en esta bolsa” (Nogales Bocio, 2010: 125).

A finales de octubre de 2011, Prisa daba a conocer sus resultados financieros y de explotación correspondientes a los

⁵² Aunque está por ver de qué manera afectará al acuerdo el hecho de que, a partir del pasado mes de mayo, esta restricción ya no tiene carácter legal. Recordemos que a principios de abril de 2010 PSOE y CIU lideraron una enmienda aprobada por la Comisión de Economía del Congreso que supone la supresión de los blindajes en las empresas privadas.

⁵³ Véase:

<http://www.periodistadigital.com/economia/empresas/2010/04/05/prisa-liberty-bolsa-nueva-york-barbara-manrique-de-lara.shtml>

primeros nueve meses del ejercicio 2011,⁵⁴ unas cifras que evidenciaban una reducción de hasta el 80,4% de su resultado neto en comparación con el mismo periodo en 2010. “La salida del perímetro de consolidación de *Cuatro* en 2011” y “los efectos extraordinarios registrados en ingresos y gastos en el mismo período tanto en el ejercicio 2011 como en el ejercicio 2010”,⁵⁵ fueron los descargos aducidos en este caso por el grupo. Sea como fuere, lo cierto es que sus resultados no mejoraban, pero sus créditos continuaban acechando.

So pena de una nueva crisis financiera (la banca no le refinanciaría su creciente deuda más allá del 2013 sin una previa inyección de fondos) Nicolas Berggruen y Martin E. Franklin vuelven a surgir como valedores de la compañía, esta vez en forma de 150 millones de euros. ¿Cómo? El acuerdo convenido entre Liberty y Prisa no sólo suponía que los accionistas de Liberty pasaran a serlo también de la compañía española, sino que ésta última también comenzara a cotizar en la bolsa de Nueva York en forma de American Depositary Receipts (ADR's).⁵⁶ De esta forma, los accionistas de Prisa accedían a un warrant por cada uno de sus títulos⁵⁷. Los warrants no son sino “valores que dan derecho a

⁵⁴ Véase: <http://www.prisa.com/sala-prensa/notas-prensa/noticia/1839/prisa-ingreso-203852-millones-de-euros-a-septiembre-y-obtuvo-un-ebitda-de-37969-millones/>

⁵⁵ *Ibidem*

⁵⁶ ADR (American Depositary Receipt) es un título que representa la propiedad de una acción de una sociedad extranjera (Las acciones de las principales empresas “no estadounidenses”) y es el medio para poder negociar con ellas en las bolsas de USA.

⁵⁷ Lo indicado específicamente en la nota de prensa (<http://www.prisa.com/sala-prensa/notas-prensa/noticia/1185/prisa-y-liberty-modifican-las-condiciones-de-su-acuerdo-y-anuncian-compromiso-de-inversores-institucionales/>) publicada por Prisa al respecto es que: “La nueva estructura contempla una combinación de acciones de Prisa y caja a entregar a los accionistas y titulares de warrants de LIBERTY y la entrega de warrants sobre las acciones de Prisa a los actuales accionistas de esta compañía (...). Los titulares de las acciones de Liberty que decidan participar en la transacción recibirán por cada acción de Liberty 1,5 acciones ordinarias de Prisa y 3 acciones sin derecho a voto convertibles, además de 0,50 dólares de los propios fondos de Liberty. Los tenedores de acciones convertibles de Prisa podrán

comprar o vender un activo subyacente a un determinado precio que emiten una entidad a medio y largo plazo, fijando el precio del ejercicio y la prima que se tiene que pagar por cada warrant en el momento de emitirse” (Coronado Maldonado, 2003: 169). En este caso, los accionistas de Prisa podían ejecutar sus opciones hasta el año 2014 al precio de dos euros, permitiendo cada una de ellas obtener 1,1 nuevo títulos de la empresa.

El 4 de octubre de 2011 Juan Luis Cebrián, consejero delegado del Grupo Prisa, comunicaba a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) el acuerdo suscrito entre Timón S.A, accionista de referencia de la Promotora de Informaciones S.A. (Prisa) y los susodichos Martin Franklin y Nicolas Berggruen (a los que califica de “accionistas significativos y consejeros de Prisa”) con el fin de “constituir una sociedad (Special Purpose Vehicle- SPV), participada al 50% por ambas partes y controlada por Timón, destinada a convertir 75.000.000 de warrants, por importe de 150.000.000 euros, en acciones de la Sociedad”.⁵⁸ Tal y como explica el periodista Daniel Toledo (2011a), “los Polanco acumulan cerca del 70% de los warrants canjeables, 169 de los 241 millones emitidos”, por lo que, en principio, “no tiene ninguna lógica ejecutar unos warrants a dos euros cuando la firma cotiza a 80 céntimos”. Por lo tanto, si se someten a su socio americano es porque “convertir todos los warrants supone un desembolso de 337 millones que los Polanco no tienen”.

ejercerlas en cualquier momento durante tres años y medio a partir de su emisión, momento en el que serán obligatoriamente convertibles. Recibirán un dividendo anual acumulativo de 0,175 € por acción. Las nuevas acciones emitidas por Prisa cotizarán en el mercado de Nueva York en forma de American Depositary Receipts (ADR's). Los titulares de warrants de Liberty recibirán por cada uno de los warrants que tengan 0,45 acciones ordinarias de Prisa y 0,90 dólares de los propios fondos de Liberty. Prisa entregará a los actuales accionistas de Prisa 1,1 warrants por acción. Cada *warrant* será canjeable por una acción ordinaria de Prisa con un precio de ejercicio de 2 €. Los *warrants* vencerán a los tres años y medio transcurridos desde la fecha de su emisión”.

⁵⁸ Véase:

http://www.prisa.com/upload/ficheros/ficheros/201110/hr_04.10.2011.pdf

A nadie se le escapa que, en ningún caso esta operación puede calificarse de altruista. Nicolas Berggruen y Martin E. Franklin no sólo ganan aún más peso en la compañía española (a costa del de los propios hijos del fundador), sino que evitan que su reputación se vea dañada con la posible debacle financiera del grupo por el que acaban de apostar.

3. Desmontando a Nicolas Berggruen

Una vez reconstruidos los hechos que sitúan a Liberty Acquisitions Holding Corp como nuevo accionista de referencia del Grupo Prisa, se hace necesario ahondar en las figuras de sus dos principales ejecutivos.

Martin E. Franklin ostenta el cargo de presidente, aunque es Nicolas Berggruen, consejero delegado, el encargado de llevar la firma. Con 48 años, Franklin ha pertenecido hasta a “81 consejos de administración de 19 industrias diferentes” (Serrano, 2010b) y ostenta el cuarto lugar en el ranking de los ejecutivos mejor pagados de Estados Unidos tras aumentar su patrimonio en más de 45 millones de dólares entre el 1 de mayo de 2010 y el 30 de abril de este año, un 143% más respecto a la retribución que percibió en el ejercicio anterior según un estudio a cargo de la consultora Hay Group publicado en el periódico financiero *The Wall Street Journal*.⁵⁹ “Según consta en la CNMV, Franklin posee actualmente un 2,28% de Prisa. Su firma *Marlin Equities II LLC* llegó a controlar hasta un 3,76% adicional” (Toledo, 2011b), y sus afirmaciones con respecto a su entrada y posibles actuaciones en el grupo de comunicación de la familia Polanco han demostrado ser susceptibles al cambio en función de la nacionalidad del medio para el que realice las declaraciones.

Así, Franklin manifestaba en una entrevista que el diario online español Periodista Digital hacía al directivo a través de su portavoz en España, *Hill & Knowlton*⁶⁰ su completa satisfacción “por el potencial

⁵⁹ Véase:

<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703992704576307332105245012.html?KEYWORDS=hay+group>

⁶⁰ Resulta, cuanto menos curiosa, esta elección por parte de la firma estadounidense. Y es que, tal y como afirma Pascual Serrano (2010a: 182) *Hill*

con el que cuenta Prisa para aumentar su penetración en el mercado digital, maximizar sus contenidos impresos y audiovisuales, e incrementar sus resultados en Latinoamérica”, así como su intención de no influir en el grupo alegando que “ Prisa cuenta con un sólido equipo de gestión que ha sabido diversificar sus medios y su oferta de contenidos en prensa, televisión, radio y educación. Por tanto, los actuales gestores de Prisa seguirán al frente del grupo”.⁶¹ Unas afirmaciones que confirmaba en el periódico *El País*, donde garantizaba que “el grupo de medios seguirá siendo una compañía familiar, bien gobernada”.⁶² Sin embargo, no se refería en los mismos términos a la cuestión en sus declaraciones para la sección tecnológica del *The New York Times*, donde aseguró que “si dentro de un año existe la necesidad urgente de vender un activo, tomaremos una decisión”.⁶³

En cualquier caso, la cara más visible de la compañía y, por ende, la de la operación financiera analizada, no es la de Martin E. Franklin, sino, como ya hemos adelantado, la del primer ejecutivo de la firma, Nicolas Berggruen. Tal vez por eso, es en torno a su figura que se ha afectado toda una estrategia macrodiscursiva perfectamente calculada. Sólo así se explica, por ejemplo, que el hombre que ocupa el puesto 540 de la lista de multimillonarios y el 174 de ricos estadounidenses de la lista Forbes de 2011, con un patrimonio que supera los 2 millones de dólares (2.3 para ser exactos según la citada lista), sea presentado por la prensa tanto nacional como internacional como un “homeless” (*El Confidencial*) (Toledo, 2010), como “un multimillonario sin casa, ni auto ni reloj” (*The Wall Street Journal*) (Meichtry, 2011).

& Knowlton es una “empresa de comunicación propietaria de un grupo de medios (Imagina) competencia de Prisa”.

⁶¹ Véase:

http://www.periodistadigital.com/documentos/2010/03/30/Liberty_Deal_Prisa.pdf

⁶² Véase:

http://www.elpais.com/articulo/economia/Somos/puerta/Wall/Street/elpepueco/20100307elpepieco_8/Tes

⁶³ Véase: <http://www.nytimes.com/2010/11/22/technology/22iht-prisa.html>

Efectivamente, hace tiempo que se deshizo de sus posesiones inmobiliarias, haciendo de los hoteles su particular hogar, sólo que a la mayoría de los medios se les pasa por alto considerar que él es el dueño de esos hoteles en los dice “trotamundear”. “Tengo muy pocas posesiones: unos cuantos papeles, un par de libros, y algunas camisas, chaquetas, suéteres...” (Tett, 2011), afirma en una entrevista reciente al *Financial Times*, este gestor de fondos que se mueve por el mundo en jet privado “intentando resolver crisis económicas” (Meichtry, 2011).

Su propia página web (Berggruen Holdings) es una muestra más de su “capacidad para las relaciones públicas (...). [Así] varios enlaces dan fe de su vena filantrópica, y podemos apreciar como su estrategia de mecenazgo se apoya en tres proyectos: Museo Berggruen en Berlín, Nicolas Berggruen Institute, dedicado a explorar nuevas ideas de buen gobierno corporativo, y Charitable Trust, volcado en actividades filantrópicas que presten apoyo a las artes” (García Santamaría, 2010). Su empresa, Berggruen Holdings, “es un grupo con muy diversos intereses en cualquier lugar del planeta. Tiene oficinas en Nueva York, Estambul, Berlín, Tel Aviv y Bombay, pero las inversiones pueden ir desde una granja en Australia a energías renovables en Turquía.

Sin ir más lejos, en 1995 “invirtió en la empresa de refrescos La Casera” (Nogales Bocio, 2010: 123). Su llegada al Consejo de Administración de Prisa estuvo acompañada de toda una campaña mediática que incidía en su carácter bienhechor y humano. A una primera entrevista conjunta con Martin E. Franklin en la que ya que precisa que “sus inversiones se guían por consideraciones sociales y culturales” (Pozzi, 2010), le sigue un artículo de opinión firmado por el propio Berggruen ⁶⁴ que, bajo el título de “Las líneas de falla de la democracia”, hacían saltar las alarmas de aquellos que aún se planteaban la existencia o no de “autonomía informativa respecto a los accionistas” (Serrano, 2010a) en los medios.

Poco tiempo después, Angels Barceló le recibe en su estudio de la Cadena SER con estas palabras: “Detrás del nombre de Nicolas Berggruen no hay sólo un hombre de negocios. Hay por ejemplo, un

⁶⁴ Véase:

http://www.elpais.com/articulo/opinion/lineas/falla/democracia/elpepiopi/20100404elpepiopi_4/Tes

amante del arte, de las inversiones en bienes que ayuden a mejorar la vida y un loco, por ejemplo, de las tartas de chocolate”,⁶⁵ que dejan paso, tan sólo dos días después, a su primera entrevista en solitario en el periódico *El País* que termina de la siguiente manera: “Yo no soy lo suficientemente inteligente o bueno para ser un científico o un buen escritor. Pero preferiría serlo, no ganar dinero y contribuir al desarrollo del mundo, en lugar de hacer lo que hago, que es ganar dinero y también contribuir de otra manera. Pero ser un gran pintor, un gran científico o un buen escritor es un nivel superior”.⁶⁶ “Nicolas Berggruen o el arte de la buena práctica empresarial”, titulaba el periódico *Cinco Días*, que se deshacía en alabanzas tan sólo dos semanas después.⁶⁷

Sin embargo, pese a la aparente necesidad de presentación de su figura, Nicolas Berggruen y Promotora de Informaciones S.A. (Prisa), eran viejos conocidos. “A mediados de los noventa, el vehículo inversor que está en el origen de esta sociedad financiera que acaba de entrar en el capital del Grupo Prisa participó con éxito en otras operaciones empresariales españolas. Hay otro nexo. Berggruen Holdings, su brazo financiero, creó en Portugal el grupo Media Capital, que pasaría a ser filial de Prisa. “Llevó 10 años construirla, partiendo desde medios tradicionales”, relata en una conversación telefónica, “por eso podemos decir que conocemos la industria”. (Pozzi, 2010). Y otro más.

Prisa reconoció en su momento que “el banco de inversión *Violy & Co* había sido clave para la búsqueda del nuevo socio y que su asesor legal en la operación había sido *Cortés Abogados*” (Segovia, 2010). Violy McCausland (antes Harper), actual presidenta de *Violy & Co* y Matías Cortés, miembro del Consejo de Administración de Prisa, habían trabajado juntos (uno como abogado, otra como directora general de JP Morgan) a las órdenes del presidente de Banesto, Mario

⁶⁵ Véase: http://www.cadenaser.com/tecnologia/video/entrevista-nicolas-berggruen-hora-25/csrsrpor/20100618csrsrtec_1/Ves

⁶⁶ Véase:

http://www.elpais.com/articulo/economia/importante/tener/medios/calidad/elpepieco/20100620elpepieco_6/Tes

⁶⁷ Véase: http://www.cincodias.com/articulo/directivos/nicolas-berggruen-arte-buena-practica-empresarial/20100626cdscdidir_2/

Conde. A su vez, Violy McCausland, la presidenta de la banca de inversión más importante de Latinoamérica, conoció a Nicolás Berggruen de la mano del ya fallecido Julio Mario Santo Domingo Jr., con el que compartía amistad y negocios. Éste último y Berggruen fueron socios de la firma de inversiones Alpha en Estados Unidos. Una última cuestión. El ex presidente del Gobierno Felipe González y el periodista Nathan Gardels (columnista ocasional del periódico *El País*) son algunas de las personalidades destacadas del *think tank* *Nicolas Berggruen Institute*.

4. Conclusiones

Los medios de comunicación actuales están, más que nunca, en manos de la economía. En tiempos de bonanza financiera, resulta relativamente sencillo no sucumbir ante la presión de la estructura política y mediático-económica que envuelve al medio. Sin embargo, la actual situación económica global, sumada a los propios fallos de gestión empresarial de la industria de la comunicación (como la diversificación inviable o la falta de un modelo de negocio claro en el sector digital) ha generado un indiscutible flujo de intereses y necesidades mutuas entre los sectores mediático y financiero, de difícil desarticulado.

En el caso concreto del Grupo Prisa, podemos referirnos a su “estrategia empresarial global de alto riesgo” (Almirón, 2008b:1) como primera causa de su delicada tesitura actual. De momento, y a la espera de su completo saneamiento económico, mantienen una deuda con varias decenas de instituciones bancarias entre las que se encuentran entidades tanto foráneas como oriundas (HSBC, BBVA, Santander, Banesto, Caja Madrid, La Caixa, BNP Paribas y Natixis), y que no son sino nuevos actores con intereses y necesidades que estarán detrás del grupo mediático español hasta la cancelación de sus créditos. La reciente incorporación de la sociedad cotizada Liberty Acquisition Holdings Corp no ha sido suficiente para lograr rebajar su deuda a niveles aceptables, por lo que urge retomar su plan de desinversión de activos, entre los que podrían barajar el 17,3% de la nueva plataforma de *Telecinco-Cuatro* que aún mantiene, la venta efectiva de *Media Capital* o prescindir de un nuevo porcentaje de *Santillana*.

Lo que sí parece que ha supuesto esta nueva llegada de inversores es un reflejo en los medios del grupo de los intereses y necesidades de los accionistas americanos, que no sólo ha quedado plasmado a través de diversas entrevistas y columnas de opinión dedicadas a los accionistas, sino en el propio contenido de la información.

Hablamos, por lo tanto, de una convergencia de intereses entre la banca (nacional e internacional) y los medios, de una financiarización de las empresas de comunicación, al fin, que sabotean los verdaderos procesos y tareas periodísticas bajo las cuales tiene sentido el verdadero ejercicio del periodismo, y que, de no remitir, tal vez acabe minando por completo al irrenunciable valor de la veracidad.

5. Referencias bibliográficas

- Almirón Roig, N. (2005): “Banca y medios de comunicación en la sociedad de la información: el caso de los paraísos fiscales en *El País*”. *Zer*, 18, pp.123-142.
- (2006): “La financiarización de los grupos de comunicación en España: el caso del grupo Prisa (1976-2004)” en *Actas del I Congreso Nacional ULEPICC-España “Pensamiento crítico, comunicación y cultura”*, Sevilla. ULEPICC [CD-ROM].
- (2007): “La convergencia de intereses entre banca y grupos de comunicación: el caso de SCH y Prisa”. *Zer*, 22, pp. 41-67.
- (2008a): “Crisis financiera, economía y medios de comunicación”. *Mientras Tanto*, vol. 108-109, pp. 83-90.
- (2008b): “La deuda de Sogecable y Prisa: análisis y génesis de una estrategia empresarial global de alto riesgo”. *Quaderns del CAC*, n. 29, pp. 105-116.
- (2009): “Grupos privados propietarios de medios de comunicación en España: principales datos estructurales y financieros”. *Comunicación y Sociedad*, vol. XXII, n.1, pp. 243-263.
- (2010): “Financiarización y medios de comunicación”. *Boletín del Consejo Científico de ATTAC* (Asociación por la Tasación de las

Transacciones Financieras y por la Ayuda a los Ciudadanos), 0, pp. 3-4.

Bustamante, E. (1982): *Los amos de la información en España*. Madrid: Akal.

----- (1993) “Columna de opinión”. *Futuro*, 84, p.58.

----- (2010): “Los amos de la información, de ayer a hoy”, en Serrano, P, *Traficantes de información. La historia oculta de los grupos de comunicación españoles*. Madrid: Akal.

Campos Freire, F. (2007): “Los principales grupos mundiales de medios de comunicación siguen siendo negocios de familia”. *Zer*, 22, pp. 141-166.

CMT: Informe Anual 2008, 2009 y 2010. En www.cmt.es.

Coronado Maldonado, I. (2003): Entidades bancarias y sus relaciones con clientes de fondos de inversión. Málaga: Universidad de Málaga.

Foster, J.B. y Magdoff, F. (2009): *La gran crisis financiera: causas y consecuencias*. Madrid: FCE.

García Santamaría, J. V. (2010): “Liberty, Prisa y la familia Berggruen”, en *lainformación.com*, octubre: <http://blogs.lainformacion.com/economia-firmas/jose-vicente-garcia-santamaria/liberty-prisa-y-la-familia-berggruen/> (Consultado el 15-10-2011).

----- (2011a): “Reorganización en los grupos multimedia españoles: la nueva cartografía”. *Observatorio (OBS*) Journal*, Lisboa, vol.5 - n°1, pp.157-174.

----- (2011b): “¿Italianización de los medios de comunicación en España?”, en *lainformacion.com*, febrero: <http://blogs.lainformacion.com/economia-firmas/jose-vicente-garcia-santamaria/%C2%BFitalianizacion-de-los-medios-de-comunicacion-en-espana/> (Consultado el 20-10-2011).

-----y Fernández-Beaumont, J. (2011): “Los grupos de comunicación y la televisión en España: la continuidad del oligopolio mutante”. En Casero Ripollés, A. y Marzal Felici, J.: *Periodismo en*

- televisión. Nuevos horizontes, nuevas tendencias. Zamora: Comunicación Social. p. 156-169.*
- Hamelink, C. (1984): *Finanzas e información. Un estudio de intereses convergentes*. México. Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales, Nueva Imagen.
- Meichtry, S. (2011): “Un multimillonario sin casa, ni auto ni reloj”, en *The Wall Street Journal*, octubre: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204002304576631443604378336.html> (Consultado el 10-10-2011).
- Negró Acedo, L. (2006): *El diario El País y la cultura de las élites durante la transición*. Madrid: Foca.
- Nogales Bocio, A. I. (2010): “La llegada de Liberty Acquisition Holding al accionariado de Prisa y sus consecuencias. Ejemplos prácticos del diario *El País*”, en *Actas del III Congreso Nacional ULEPICC-España “Mercado y políticas de cultura y comunicación en el mercado global”*, Salamanca. ULEPICC.
- Pozzi S. (2010): “Somos la puerta a Wall Street”, en *El País*, marzo: http://www.elpais.com/articulo/economia/Somos/puerta/Wall/Street/elpepueco/20100307elpepieco_8/Tes (Consultado el 7-10-2011).
- Pradié, C. (2005): “Capitalisme et financiarisation des industries culturelles”, en Miège, B (coord.), *La concentration dans les industries de contenu*. París: Réseaux.
- Reig, R. (2000): *Medios de comunicación y poder en España. Prensa, radio, televisión y mundo editorial*. Barcelona: Paidós.
- (2011): *Los dueños del periodismo. Claves de la estructura mediática mundial y de España*. Barcelona: Gedisa.
- Segovia, C. (2010): “‘Revival’ de dos pilares de Conde”, en *El Mundo*, marzo: <http://www.marioconde.org/foro/wp-content/uploads/2010/03/MER14MZ-Mercados-pag-11.pdf> (Consultado el 25-10-2011).
- Seone, M. C. y Sueiro, S. (2004): *Una historia de El País y del grupo Prisa. De una aventura incierta a una gran industria cultural*. Barcelona: Plaza y Janés.

- Serrano, P. (2009): “El grupo Prisa se tambalea: La crisis golpea a *El País*”. *Le Monde diplomatique en español*, 161, pp.1, 5.
- (2010a): *Traficantes de información. La historia oculta de los grupos de comunicación españoles*. Madrid: Akal.
- (2010b): “¿Quiénes son los quince miembros del nuevo Consejo de Administración de Prisa?”, en *Rebelión*, noviembre:
<http://www.rebelion.org/noticia.php?id=117581> (Consultado el 20-10-2011).
- Tett, G. (2011): “Lunch with the FT: Nicolas Berggruen”, en *The Financial Times*, enero:
<http://www.ft.com/cms/s/2/4eca9d52-1f55-11e0-8c1c-00144feab49a.html#axzz1ZFMV0TgD>
 (Consultado el 13-10-2011).
- Toledo, D. (2010). “El nuevo socio de los Polanco es un 'homeless' multimillonario enamorado del arte”, en *El Confidencial*, febrero:
<http://www.elconfidencial.com/comunicacion/nicolas-berggruen-socio-polanco-casa.html#> (Consultado el 10-10-2011).
- (2011a): “Los Polanco se entregan a su socio americano para hacer caja y aplazar el pago de su deuda”, en *El Confidencial*, Octubre:
<http://www.elconfidencial.com/comunicacion/2011/10/05/los-polanco-se-entregan-a-su-socio-americano-para-hacer-caja-y-aplazar-el-pago-de-su-deuda-85375/> (Consultado el 16-10-2011).
- (2011b): “El nuevo socio de los Polanco se destapa como el cuarto ejecutivo mejor pagado en EEUU”, en *El Confidencial*, Mayo:
<http://www.elconfidencial.com/comunicacion/2011/nuevo-socio-polanco-entra-aristocracia-empresarial-20110520-78886.html> (Consultado el 21-10-2011).
- VV AA (2003): *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital* (coord., E. Bustamante). Barcelona: Gedisa.

¡Pan, empresa y fútbol! Los avatares del Grupo Prisa para explotar los derechos de la Liga Española

**Anto J. Benítez (UC3M), Manuel Armenteros (UC3M),
Manuel Sánchez Cid (URJC)**

1. Introducción

CANAL *Plus* aparece en 1990 como la única opción televisiva en el panorama español con pretensiones de sobrevivir a base de una cuota mensual satisfecha por sus abonados. Inicialmente, el precio para este acceso condicional se fijó en 3.000 pesetas, casualmente el mismo que un par de años antes ofertaba *Canal 10* en su lanzamiento estéril desde Londres.⁶⁸ En principio, no se planteaba la competencia por la cuota publicitaria con las otras comerciales que surgían en su en el mismo turno normativo, *Antena 3TV* y *Telecinco*.

Como último paso de la estrategia expansiva de Prisa en el sector de los medios de comunicación, desde su génesis en el mundo editorial y pasando por la prensa y la radio, en el año 1994 Canal + ya daba más beneficios que *El País*, pero sus cuentas no eran consolidables al no poseer Prisa la suficiente cuota de participación (Almiron, 2006: 388).

⁶⁸ Ver Ortiz, 2001 y, especialmente, Mateos-Pérez, 2007.

En 1995, originalmente de acuerdo con *Telefónica*, Prisa inició el proyecto de la emisión digital por satélite, y la *Sociedad Canal Plus, S.A.*, pasa a llamarse *Sogecable*. Tras el dictamen negativo a ese consorcio por la Comisión Europea (Beceiro, 2010: 134), Prisa se adelantó, saliendo al mercado con *Canal Satélite Digital*.

Durante el mismo año, casi nueve meses después, se incorporó a las emisiones *Vía Digital*, plataforma en la que estaba como socio de referencia Telefónica.

En estas fechas y con estos mismos protagonistas se producen dos importantes hitos para la televisión de acceso condicional: se constituyen las plataformas, ofreciendo un número de canales por un precio de suscripción básico y otros servicios *Premium*, con diferentes valoraciones monetarias. Además, comienzan los servicios de *pago por visión (ppv)*, que inician las plataformas por satélite, únicas capaces de ofrecer, en esos momentos, un ancho de banda suficiente para la emisión de distintas ofertas simultáneas.

En 2003 se fusionan *Vía Digital* y *Canal Satélite Digital*. La plataforma resultante se queda operando con rango de monopolio en la TV de acceso condicional por satélite, pero con una elevada deuda acumulada, superior a su facturación conjunta anual (Beceiro, 2010: 141).

En 2005 el gobierno socialista concede un par de licencias para operar en abierto con proyectos generalistas a grupos ideológicamente no muy lejanos. Son para Prisa, que convierte la que utilizaba Canal + a la operación sin acceso condicional y pone en marcha el canal *Cuatro* a final de año –manteniendo la plataforma de satélite–, y para el grupo *Imagina*, compuesto por *Globomedia* y *Mediapro*, que arrancará *La Sexta* unos meses más tarde.

El mismo ejecutivo impulsa e impone el apagón analógico, que sucedería en abril de 2010 y que revolucionaría por completo el panorama televisivo, aunque el escenario que se barajaba en los proyectos técnicos de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones no suponía inicialmente la televisión de pago con esta forma de transmisión (CMT, 2009: 14-15).

En un entorno de operaciones en *multiplay* –TDT, televisión IP, pago por visión y televisión para dispositivos móviles–, *Mediapro*

consiguió la aprobación del gobierno socialista para el comienzo de actividades de televisión con acceso condicional por la TDT que, inicialmente, no había sido autorizado. Mediapro arrancó *GoITV*, y Sogecable *Canal + 2*. Los principales operadores de telecomunicaciones que mantienen actividad en el mercado español – *Movistar, Jazztel, Ono, Orange*, etc.– ofrecen a sus clientes servicios audiovisuales como plataformas agregadoras de contenidos en las ventanas de internet y móviles, pago por visión o vídeo a la carta, y pueden contener los de las plataformas como Canal +. Además, Canal + está ofreciendo a sus abonados por internet *Yomvi*, con los mismos servicios.

Además de la digitalización, dos hechos ordenados por el regulador han sido los más relevantes de los últimos años en relación a la televisión en abierto: uno supuso la disminución, inicialmente en 2005, y después la eliminación, en 2010, de la posibilidad de obtener ingresos en el mercado publicitario por Televisión Española. La financiación de TVE pasó a depender, así, de la subvención estatal y de un canon que pagarían los usuarios del espectro radioeléctrico. Con el último recorte de su presupuesto anunciado en enero de 2012, en la práctica, TVE es retirada de la competencia por los grandes eventos deportivos: campeonatos nacionales e internacionales de fútbol, juegos olímpicos y fórmula 1. A no ser que el recorte venga acompañado de la vuelta a la competición por la tarta publicitaria.

El otro hecho más importante es la apertura de la posibilidad de fusión de los operadores televisivos en abierto, con determinadas restricciones referidas al tamaño y la audiencia de la entidad resultante. Con algunos amagos iniciales, en 2009 llegan a un principio de acuerdo Antena 3TV y La Sexta y Telecinco y Cuatro. La integración de estas dos últimas cadenas ya se ha producido a falta de las aprobaciones legales definitivas, y desde 2011 están operando juntas al resto de efectos.

El resultado, pues, es la concentración en el mercado en abierto, en el cual estos dos grandes operadores resultantes manejarán sin duda porcentajes de audiencia y, especialmente, de cuota de inversión publicitaria, que convertirán el mercado en un duopolio de hecho, con menores posibilidades de competencia y de participación de las

que había antes de la intervención del regulador, especialmente para las expectativas de los anunciantes.

Con todo, es notable comprobar que el consumo televisivo arroja los mayores registros que se hayan medido: 237 minutos, según la oleada de noviembre de 2011 del *Estudio General de Medios* (EGM, 2011) y, en enero de 2012, el récord histórico: 264 minutos por cada espectador y día, según datos de *Barlovento Comunicación*.⁶⁹ Y en un escenario donde, probablemente, cada décima de punto marginal de audiencia sea más valiosa que nunca en términos de rentabilidad para los *duopolistas* (en Benítez, 2012).

2. Evolución de los derechos de transmisión del fútbol y actividades de Prisa en el sector

Desde los inicios de la televisión como actividad económica el deporte ha sido un producto muy codiciado por los operadores, debido a las grandes y fieles audiencias que ha garantizado, y a la entusiasta respuesta de los anunciantes en el caso de las modalidades deportivas con mayor *tirón* local.

A pesar de que su naturaleza y su puesta en escena no sea la más fácilmente adaptable a la televisión, el fútbol ha sido el deporte con mejores cifras en España (ver, por ejemplo, Bonaut, 2010). Desde los inicios de las actividades de acceso condicional, la espectacularidad de sus retransmisiones ha constituido uno de los elementos imprescindibles en la parrilla (Alonso, 1998: 69). Si lo que se contabiliza es el número de abonados, el potencial atractivo de un partido de fútbol realizado con sensibilidad y tecnología punta, resulta un factor clave para atraer y fidelizar suscriptores.

Prisa, a través de Canal +, apostó fuerte en sus comienzos por darle un espacio nuevo, especial y exclusivo, al fútbol. Los suscriptores debían estar conformes con la cantidad que pagaban por esa diferencia. Con un equipo de expertos en retransmisiones capitaneado por Víctor Santamaría en la realización y Alfredo Relaño en la redacción, durante la semana se recuperaba lo mejor del partido disputado y se preparaba hasta el último detalle del que venía el

⁶⁹ Visto en www.eldia.es/2012-02-01/SOCIEDAD/14-consumo-television-marca-record-historico-enero-minutos-persona-dia.htm. (Consultada el 4-2-2012).

siguiente domingo, con un trato atento y exquisito desde el punto de vista de los contenidos e irreprochable e innovador desde el de la técnica, siempre tratando de rescatar, además de la información, la faceta más espectacular y entretenida.

El umbral de rentabilidad lo había fijado Prisa para Canal + en medio millón de abonados (Almiron, 2006: 387).⁷⁰ Para que el fútbol funcionase como motor de la cadena, y respetando el resto de argumentos programativos, debía validarse la ecuación (n° de abonados \times abono mensual \times n° de meses) $>$ (costes de producción + costes de derechos audiovisuales). Por el primer contrato que consiguió para dar su partido de fútbol los domingos por la tarde, antes de iniciarse la temporada 1990-91, Canal + invirtió 12.000 millones de pesetas para ocho temporadas. Para tener una referencia, eran poco más de nueve millones de euros por temporada.⁷¹ Esto significa que, al precio de salida de Canal +,⁷² y colocando un canon de 100.000 euros por cada una de las producciones –coste deliberadamente superior al de entonces, para fortalecer los límites del cálculo–, hubieran bastado casi 72.000 abonados a 180 euros (18 al mes, durante la temporada de fútbol, sin contar los meses de verano) para que la explotación del fútbol comenzase a rendir beneficios. En 1991 Canal Plus declaraba 137.000 abonados (Ortiz, 2001: 66). También, simplificada, las otras partidas –gruesas– de una factura como esta serían los costes de personal, los financieros, la inversión en tecnología y en publicidad, aunque también estos últimos gastos arrojaban intangibles positivos en cuanto a fidelización, satisfacción y diferenciación de la competencia, y arrastres temáticos al resto de la parrilla que facilitaban y abarataban –sinergias de programación– su confección.

Un factor fundamental lo ha constituido la exclusividad. Nunca hubiese funcionado el negocio si el partido hubiese sido transmitido por distintos operadores o si el horario de emisión pudiera haber coincidido con la celebración de otros encuentros similares.

⁷⁰ Esta cifra se superó en 1992 (*ibídem*).

⁷¹ Las cifras en euros se dan tomando como referencia el cambio de 2002, sin contar IPC ni posibles amortizaciones.

⁷² Que fue de 3.000 pesetas al mes, unos 18 euros, aunque fue aumentando hasta las 4.000 (En *Wikipedia.es*, entrada “Canal+ 1”).

En un partido del máximo interés, probablemente, estas salvedades no tengan la misma trascendencia. Pero se da el caso de que quien transmite los partidos de la Liga española no siempre puede ofrecer encuentros de los equipos tradicionalmente más *fuertes* –Real Madrid y Barcelona y, en otro nivel, Atlético de Madrid y Valencia– en cuanto a simpatizantes y audiencia esperable. Hay que alternar obligatoriamente, televisar algún partido de los equipos menos grandes –y, por lo tanto, de menor interés a priori–. A veces, tan pequeños que no se reúnen condiciones suficientes para sus emisiones, por ejemplo, en cuanto a emplazamientos de cámara, capacidad lumínica de los estadios,⁷³ disponibilidad de zonas para prensa y comentarios, o cuadros eléctricos.

Los contratos de las transmisiones fijan también límites para los partidos que se ofrecen en cada estadio, así como unas normas para establecer, cuando los derechos son compartidos, quién elige qué partido primero. Es necesario determinar el encuentro a transmitir con cierta antelación, debido a las necesidades de programación, al desarrollo de programas, autopromociones y material auxiliar, o al cierre de contratos de publicidad complementarios. Estas razones, así como las propias coyunturas y tácticas de explotación de las cadenas implicadas, ayudan a concluir que el asunto de la elección de partido no sea baladí, y que precise de sesudas reuniones y no pocos cálculos probabilísticos, en muchos casos orientados a la predicción sistemática de resultados y situaciones en la tabla clasificatoria. Definitivamente, lo que también puede denominarse *arte de adivinación*.

⁷³ Los autores son testigos de que, en la segunda mitad de los noventa, el mismo Estadio Santiago Bernabéu ha permanecido iluminado a contraluz para las televisiones cuando, con motivo de la construcción de palcos, se cambió de grada la ubicación de las cámaras principales hacia el lateral del Paseo de la Castellana. Más tarde, con ocasión del acondicionamiento del estadio para aumentar su aforo sentado, se elevó el voladizo donde quedaba la iluminación, que entonces pasaba a ser la principal –en el mismo lado de la Castellana– y la orientación de los aparatos no se corrigió, por lo cual la banda más cercana a las cámaras perdía luz y aumentaba la que incidía sobre el centro –en sentido longitudinal– y sobre la banda más alejada. Como es bien sabido, el Real Madrid va vestido de blanco, por lo que era aún más difícil dar una imagen homogénea y medianamente correcta en los partidos televisados de aquella época.

Junto a esta variable, la inestabilidad de las propias instituciones futbolísticas aptas para negociar los derechos —a día de hoy, tan solo los clubes—, así como la poca profesionalidad de sus estructuras de gestión, han hecho especialmente inciertos los cálculos de viabilidad basados en los derechos de transmisión de partidos por televisión y otros medios. No se trata solo de la eventualidad deportiva que haga que uno u otro equipo esté en mejor o peor estado de forma, añadiendo o atenuando el interés general, sino que una junta directiva sustituye a otra en un club de fútbol, quizás por los malos resultados deportivos o por causas *naturales* de gestión, y puede deshacer los contratos que la saliente había cerrado al respecto. A veces, estas modificaciones han sucedido con los mismos protagonistas, simplemente esperando mejores ofertas monetarias o temporales.

Por lo tanto, los escenarios de negociación son necesariamente inestables. En un ejemplo extremo, en ocasiones son semejantes a tratar de establecer tratos con un país subdesarrollado en plena guerra civil. El acuerdo será ventajoso para ambas partes, y se llevará a cabo con la mejor intención, pero ningún estamento se hará responsable para responder después de lo que allí quedaba establecido, por lo que el grado de confianza llega a límites críticos. Hay clubes españoles que no presentan cuentas año tras año (por ejemplo, el Deportivo de la Coruña). Los ha habido que han sido indultados después de merecer, según la ley, descensos automáticos por incumplir unos mínimos de gestión y provocar levantamientos populares (por ejemplo, el Sevilla o el Celta de Vigo). Clubes que no han abierto las puertas para las cámaras de los legítimos poseedores de los derechos de emisión (Betis o Real Madrid), obedeciendo a ‘intereses superiores’ o provocando determinadas presiones que iban a redundar en mejoras de sus acuerdos económicos. Hay clubes, con deudas financieras importantes, que sistemáticamente gastan más de lo que tienen previsto ingresar (la mayoría de los de primera y segunda divisiones).⁷⁴ También clubes que no pagan a Hacienda o que mantienen deudas

⁷⁴ Según Tomás González-Martín, en *Abc*, 27-12-10, la deuda de los clubes ascendía a 3.714 millones de euros, y calcula al menos 300 más por cada temporada.

con la Seguridad Social (se estimaban en unos 630 millones a comienzos de 2011).⁷⁵

En estos términos, la negociación de los derechos de transmisión siempre ha sido complicada con los clubes, incapaces de ofrecer una entidad común de negociación, puesto que los repartos de los ingresos por transmisiones televisivas tradicionalmente han sido exageradamente favorables a los dos más grandes. Comparando las ganancias de R. Madrid y Barcelona con sus semejantes en las ligas europeas, las conclusiones dejan perplejo al que imagine un mínimo comportamiento solidario o colectivo (Cuéllar, 2010).

Parte del negocio está montado a partir de dos desigualdades evidentes: en España, cualquier jugador que destaque será fichado por uno de los grandes, desmembrando a su club de origen y obligándole a reinvertir el dinero en fichajes si quiere mantener el nivel competitivo. Por otro lado, los fichajes que cobran más de 600 mil euros al año, por la legislación fiscal española –la llamada *ley Beckham*–, tributan menos en España, un 24% en lugar del 43% de los demás ciudadanos, por lo que, a igualdad de condiciones, ficharían por un equipo español en lugar de por uno de cualquier otro país europeo (*El País /Negocios*, 21-6-2009: 16).⁷⁶ En la práctica, esto significa que el Real Madrid y el Barcelona, con su capacidad de gasto casi ilimitada, son los directos beneficiados por estas normas, y los clubes europeos y los futbolistas españoles de la cantera –aunque la cantera del Barcelona parece haberse convertido estos últimos años en una interesante y contundente excepción–, los perjudicados. Al otro lado, las televisiones se prestan a esta práctica, pues a mayores inversiones corresponderán fichajes cada vez más mediáticos, respondiendo al eslogan que nombra la liga española como ‘la liga de las estrellas’. No hay estudios que relacionen fichajes con número de abonados o con solicitudes de partidos por pago por visión pero, como relación producida a partir del sentido común, parece que podría funcionar para aumentar la expectación.

⁷⁵ Montalvo, J., en *Expansión*, 10-2-2011. Ver también Martín, G. (2006): Hacienda y fútbol en España, en *Quórum. Revista de Pensamiento Iberoamericano*, nº 14.

⁷⁶ Ver también de la Torre, en *El País*, 6-11-2009: 58.

Muchos clubes españoles de fútbol recogen la mayor parte de sus ingresos de los derechos televisivos; sucede especialmente con los de menor presupuesto. Esto quiere decir que esperan que la cifra aumente para conseguir mejores jugadores, puesto que el capítulo de gastos más voluminoso suele ser el de recursos humanos —excepto los gastos financieros, en muchos casos producidos por el mismo origen de los fichajes—. Si los ingresos de los pequeños crecen, crecerán proporcionalmente los de los grandes, y comprobarán que la distancia entre ellos aumenta cada vez más.

Aunque últimamente parece que los dos grandes clubes españoles cuidan más sus contabilidades, y el dinero de los derechos representa actualmente —en cifras de 2011— tan solo el 38% de sus ingresos en el Real Madrid y el 41% en el Barça (Deloitte: 9-10), es claro que estas negociaciones son fundamentales para sus balances, y por lo tanto siempre están dispuestos a escuchar a quien pueda ofrecerles más. Como se ha ido viendo, tradicionalmente los clubes han estado descontentos con lo que les pagaba la televisión, así como de la poca atención relativa que les prestaban.

Cuando TVE dictaba las normas ejerciendo su estatus monopolístico, durante los años setenta y primeros ochenta, no había mucha capacidad de negociación. Si los clubes protestaban, tenían la posibilidad de negarse a facilitar la señal y los partidos no llegaban a la pantalla, como al final de los setenta pero, en ocasiones, TVE hacía valer la consideración de evento de interés general para forzar las transmisiones. (Bonaut, 2010: 83 y ss.). Entonces eran tiempos en los que los clubes cuestionaban si la transmisión televisiva quitaba espectadores de la grada, eliminando parte de los principales ingresos y sin una contraprestación acorde a la merma causada.

Aparecieron las cadenas autonómicas; el interés local, la producción cercana, la construcción de las identidades autonómicas y la explotación del *forofismo* (Benítez, 2011) se unieron a ese sentimiento de maltrato que iba haciendo mella en los clubes de fútbol, y facilitaron la negociación al alza para los partidos y resúmenes de sus equipos en la Liga, coincidiendo además con tramos de pujanza deportiva (*ibídem*). Al final de los ochenta, TVE se apeó de la negociación que apenas comenzaba, y solo volvió a transmitir partidos de Liga para cubrir, desde la segunda cadena, las

zonas a las que la señal de la FORTA no podía llegar –las llamadas zonas *no fortificadas*–. El primero de los nuevos contratos entre FORTA y la LFP fue asumido por Canal + para asegurarse, como ya se ha visto, por 12 mil millones de pesetas el partido de los domingos por la noche en codificado durante 8 temporadas y luego un partido de segunda los domingos por la mañana. Ambos partidos se llevan a la pantalla con estándares de calidad muy superiores a los que se utilizaban en España hasta entonces.

El fútbol formaba parte bastante destacada en la relativa prosperidad de la cadena de acceso condicional, cuyos principales problemas provenían del desarrollo tecnológico óptimo inherente al servicio que ofrecía y de los intentos de pirateo con el vídeo comunitario (Ortiz, 2001: 54) y otros sistemas algo más sofisticados que replicaban las tarjetas de los descodificadores.

Con la posibilidad de tecnologías más complejas y el ejemplo de otras latitudes en el desarrollo de la posibilidad de pagar por ver los eventos o películas, distintos movimientos desestabilizaron el mercado de los derechos. Los clubes vuelven a pregonar su descontento y rompen los acuerdos. Mario Conde, desde Banesto, y Antonio Asensio se han hecho con el control de Antena 3TV, y durante el verano de 1996 hacen una oferta por la Liga para las siguientes cinco temporadas, a partir del final del contrato. Mientras tanto, tratan de llegar a compromisos con los clubes de fútbol, mejorando los que sostenían, utilizando la sociedad *Gestora de Medios Audiovisuales de Fútbol* (GMA). Sogecable (en estas fechas, al 25% de Prisa) supera la oferta con la sociedad *Gestsport* (Gestión de Derechos Audiovisuales y Deportivos) económica y temporalmente, ofreciendo 31.000 millones de pesetas (algo menos de 187 millones de euros) por siete temporadas, planeando compartir la exhibición en abierto. Las dos sociedades operativas en derechos deportivos pugnan por obtener acuerdos que les permitan negociar mejor. No son capaces de romper la relación entre el Barça y TV3, quienes también aportan los derechos de Espanyol y Lleida (Bonaut, 2010: 89).

Después de un otoño con muchos incidentes e incumplimientos puntuales de los acuerdos, se alcanza el pacto de Nochebuena,⁷⁷ por

⁷⁷ En una nota de prensa firmada por la Dirección de Comunicación del Grupo Prisa, de 4 de enero de 1997, se rechaza que haya habido ninguna razón política

el cual se forma la sociedad *Audiovisual Sport* (AVS) para gestionar los derechos televisivos de los clubes de fútbol, participada en un 40% por Gestsport, otro 40% por GMA y un 20% por TV3, entidad esta que, a pesar de su más baja participación, hacía valer su posición de *bisagra* y el respaldo del resto de televisiones de la FORTA para las negociaciones. Gestsport se había hecho con los derechos de transmisión del Real Madrid desde enero de 1996 a la temporada 2001-2; se acuerdan 8.500 millones de pesetas (casi 51.205.000 euros) y se negocian también *merchandaising*, explotación de instalaciones, etc. (Alonso, 1999: 367).

Se consiguen cinco temporadas más a partir de su extinción y se respeta el contrato en vigor –con algunos extras– pues casi inmediatamente, a finales de enero, comienza su emisión la plataforma Canal Satélite Digital, que ya había estado probando la posibilidad de emisión de partidos de fútbol por el método de pago por visión como le correspondía por haberse ganado el derecho de explotación en exclusiva de este tipo de difusión. En España comienza de forma regular en marzo de 1997.⁷⁸ El advenimiento de este tipo de explotación del fútbol de pago ensancha aún más la diferencia de calidad entre la oferta estándar de Canal + y la que comienza, definida por AVS. Mientras el canal de Prisa trabaja las transmisiones que eligen con un mínimo de 14 cámaras, la sociedad que explota el ppv se ve obligada a manejar configuraciones de 4, 8 y 12 cámaras (esta última solo se le aplica a los dos –a veces a tres, a veces, a ninguno, según qué ofreciesen los otros operadores– partidos más importantes de cada jornada) en su libro de estilo, por razones de viabilidad de la producción. De esta forma, hasta los partidos de segunda división que produce Canal + tienen una cobertura más completa que la mayoría de los que se ofrecen en ppv de la primera división, evidenciando la convicción de esta empresa de que un

para este pacto. Además, se insiste en que Sogecable invita a formar parte de su plataforma digital –de la que indica estar dispuesta a reducirse hasta un 50%- a cualquier operador español de TV, público o privado.

⁷⁸ Pero en Estados Unidos HBO lo utiliza con gran éxito para las veladas de boxeo desde los primeros años de la década.

partido de fútbol siempre puede encerrar un gran espectáculo televisivo, y demostrándolo en la práctica.⁷⁹

Para el comienzo de la siguiente temporada entran dos nuevos operadores en el escenario futbolero: uno en abierto, Antena 3TV, que emite un partido la noche de los lunes –no hay nada imposible–, y otro de acceso condicionado por satélite, la plataforma Vía Digital, redondeando las ganancias de la última temporada del contrato vigente. Telefónica se haría con el 25% de Antena 3TV y con el 49% de GMA.

La predominancia de explotación en un mercado de televisión de acceso condicional es, por definición, una idea liberal. Argumentando defender a los consumidores y la libre competencia, se formó desde los poderes fácticos una plataforma que sirviese de competencia a Canal Satélite Digital, ofreciendo servicios similares con precios más bajos. Paralelamente, por una decisión arbitraria que nos costó a los españoles más tarde casi 30 millones de euros (Beceiro, 2010: 138), se trataba de minar la tecnología que había puesto ya en marcha Canal Satélite Digital con sus descodificadores.

Un feroz competidor, la duda sobre la plataforma tecnológica – y de hecho, el anuncio de su prohibición–, y la subida tremenda de los precios de los derechos del fútbol: se obstaculizan los principales factores del éxito del plan de Prisa para la explotación de la televisión en acceso condicional. La clave de supervivencia en este entorno consistía en conservar las suficientes exclusivas como para mantener una diferencia cualitativa que a los abonados les pareciese suficiente. Más adelante, la llamada *Ley del fútbol* recuperaba argumentaciones del pasado para tratar de evitar un monopolio del fútbol de pago. Además, aparece Quiero TV, que pretende hacer valer su ventaja tecnológica: para sus abonados no será necesario la instalación de una antena, con un descodificador sería suficiente –como Canal Plus en un principio–.

Con todos estos obstáculos en el camino, Canal Satélite Digital sobrevivía, aunque sin el éxito esperado, y convencía en su salida a

⁷⁹ Por aquellas fechas, el estándar habitual para los partidos de FORTA era de un mínimo de 12 cámaras para los partidos en abierto de los sábados por la noche. Después, cada cadena, según sus posibilidades o su criterio, podía dedicar más medios a la transmisión.

Bolsa como Sogecable. Vía Digital, al poco tiempo, se retrató como instrumento de una operación especulativa para socavar el intento empresarial del grupo Prisa, más que como apuesta empresarial independiente y, arrastrada por las pérdidas anuales y por la pérdida de interés del accionista de referencia en el sector audiovisual que años antes había ocupado, fue acercando posiciones para una fusión. En rigor, CSD absorbió a VD, pero la ampliación de capital que hacía la deuda de VD asumible y que fue realizada por Telefónica, dejó a ésta, paradójicamente, con un 22,22% de la sociedad resultante –casi un 6% más que el propio grupo Prisa–, aunque permitía que la gestión la efectuasen los de Polanco. Canal Plus Francia, el grupo que desde el principio de la aventura televisiva había estado junto a Prisa aportando su experiencia, abandona el proyecto.

Además, entre las 34 condiciones que se le ponen a CSD para absorber a VD, hay un grupo de ellas que se aplica directamente a la gestión del fútbol televisado: no podrán hacer contratos superiores a tres años, han de renunciar a determinados derechos de negociación con los clubes y no se les permite establecer contratos de exclusiva con los operadores de telecomunicaciones para UMTS o ADSL (CNC, 2011: 6). Digital + proponía precios que encarecían en casi un 400% los que estaban pagando los 800 mil suscriptores que hasta entonces habían estado en VD: de 5,95 € al mes de mínimo hasta los 22. Se dieron de baja unos 200 mil (Beceiro, 2010: 145-6).

Del esfuerzo económico y financiero que sostuvieron las empresas del grupo Prisa por la obtención y conservación de los derechos audiovisuales del fútbol durante estos años da un testimonio rotundo Fidel Alonso:

“Aunque no podemos precisar el importe exacto de la adquisición de derechos de encuentros de fútbol hasta el año 2003, está claro que se trata del más importante compromiso económico adquirido por el grupo hasta la fecha y supone también una inflación sin precedentes de los costes de programación, que repercutirá tanto en Sogecable y la cadena codificada en analógico como en CanalSatélite Digital, sobre todo a través de la nueva, costosa, arriesgada e incierta apuesta de la oferta de

encuentros de fútbol en pago por visión” (Alonso, 1999: 371).

Tras unos años de operación en el entorno de las transmisiones de fútbol relativamente estable con mayoría de Sogecable en AVS (80% por un 20% de TV3), entra en el escenario Mediapro, que ha ido haciéndose con un parque de unidades móviles muy extenso –desde el abandono del negocio por Telefónica Media–, bajando los precios de las producciones de deportes en directo y, lo que tiene mayor incidencia, manteniendo conversaciones con los clubes para ofrecerles mayores rentabilidades por sus derechos de televisión. En realidad, Jaume Roures y Tatxo Benet, los impulsores de Mediapro junto a Jaume Ferrús son, probablemente, dos de las personas con más experiencia en este tipo de negociaciones, pues han estado desde el principio en este mercado, arrancando históricos compromisos, como los primeros de TV3 con el Barça durante los años de monopolio de TVE.

En el verano de 2006, Mediapro, AVS, TV3 y Sogecable llegan a un acuerdo para explotar los derechos del fútbol aportando cada una los derechos de los equipos con los que habían llegado a acuerdos contractuales particulares. *La Sexta* emitiría los partidos en abierto (después se llegaría a acuerdos con las distintas autonómicas que también aportaban derechos de clubes), Canal + los de abonados de los domingos y Digital+ y las plataformas tecnológicas mediante el ppv. Por ejemplo, Mediapro tenía un compromiso con el Barça por 1.000 millones para siete años.

Desde entonces existe conflicto entre esta empresa y Sogecable por el modelo de explotación del fútbol. En resumen, Mediapro pretende que la titularidad de los derechos de explotación de transmisiones televisivas le pertenece, haciendo valer sus acuerdos particulares, mientras que Sogecable pretende que esos derechos debe aportarlos, según el acuerdo al que llegaron, a AVS, de la que posee el 80%.

Durante la temporada 2007-8, Mediapro denegó la posibilidad de transmisión de partidos a las empresas de Prisa, Canal + y Digital + (mediante Canal + Liga) y, además, dinamitó la posibilidad de negocio por plataformas o por pago por visión inundando de partidos

en abierto –principalmente a través de *La Sexta*– cada jornada. “Llegó a emitir en una sola jornada hasta cinco partidos” (*El País*, 27-6-2010: 33).

Han podido observarse al menos dos resultados de estas maniobras de Mediapro: por un lado, la trivialización de la convocatoria para ver un partido de fútbol en abierto, causando confusión o hastío a los telespectadores,⁸⁰ que en muchas ocasiones se veían obligados a grabar los partidos que querían contemplar, lo cual supone que había oportunidades de conocer el resultado y, si este fuese desfavorable para los colores de sus simpatías, el asunto concluía en que ni siquiera se visionaba; por otro, se *quemaban* las posibilidades de retornos económicos por las inversiones que había realizado Sogecable, más unos efectos intangibles de desconfianza en la plataforma por la que estaban pagando una suscripción.

Como consecuencia de los problemas que comenzaron a originarse en 2006, un juzgado de Madrid ordenó a Mediapro, en marzo de 2010,⁸¹ a Sogecable a pagar 105 millones de euros (más 31 millones “para atender los gastos del proceso”, en *El País*, 27-6-2010: 33). Mediapro se declaró en concurso de acreedores, informando de su estado insolvente. Sin embargo, Mediapro reclamaba a Sogecable el adelanto correspondiente para asegurar las transmisiones de fútbol de la temporada 2010-11 en Canal + y Digital +, y Sogecable a su vez exigía garantías para asegurarse de que ese adelanto iría, efectivamente, a parar a los clubes en lugar de a satisfacer otras necesidades. Sin anticipos de las televisiones, muchos clubes tendrían que reconsiderar su política de fichajes,⁸² por lo que se establece una relación entre derechos audiovisuales y rendimiento deportivo.

Según el Consejero Delegado de Sogecable, “Digital + le paga al año a Mediapro más de 260 millones de euros, con los que financia

⁸⁰ Gómez, R. G., en *El País*, 20-2-2009: 52.

⁸¹ Según la sentencia, Mediapro cerró acuerdos con Valencia, Villarreal y Levante al siguiente mes de firmar el acuerdo con AVS, Sogecable y TV3, sin avisar a los clubes que lo hacía a espaldas de AVS y sin comunicárselo a ésta, a quien debía haber cedido, además, los derechos de explotación. (*El País*, 19-3-2010: 34).

⁸² Ver *El País*, 26-6-2010: 38.

gran parte de la factura total de los derechos audiovisuales de la Liga”.⁸³

En paralelo, Sogecable se hace con los derechos del Mundial de Sudáfrica. Al contrario del precedente directo del *Grupo Kirch*⁸⁴ y otros como el de Canal Plus France, los mercados parecen celebrar su adquisición, y las acciones de Prisa suben como nunca lo habían hecho hasta entonces.⁸⁵ Aunque una parte de la prensa vincula los dos hechos, lo cierto es que, observando el comportamiento de sus cotizaciones durante los siguientes meses, parecía más un movimiento especulativo que esperaba un punto de apoyo.⁸⁶

En junio de 2009, Mediapro y Sogecable llegan a un acuerdo, independientemente de los litigios que mantienen, para explotar los derechos de transmisión del fútbol y Sogecable asegura, en concreto, la emisión para las siguientes tres temporadas para los suscriptores de Canal + y Digital +. Mediapro promete a los clubes 650 millones de euros al año, un 40% más de lo que hasta ese momento había ofrecido Sogecable.⁸⁷

A partir de esta temporada se conforma un nuevo modelo de acceso condicionado a los partidos de fútbol, debido a que los principales operadores estrenan sus plataformas Gol TV, en TDT de pago, lanzada por Mediapro, y Canal + Liga, dentro del paquete de Digital +. El anterior esquema de acceso por pago por visión está siendo sustituido por el de suscripción, independientemente de su tecnología de acceso, pues los precios son muy asequibles y se

⁸³ Pedro García Guillén, Consejero Delegado de Sogecable, en entrevista publicada en *El País*, 18-6-2010: 30.

⁸⁴ El Grupo Kirch fue el protagonista de la mayor caída de un grupo de comunicación europeo, al no poder recuperarse de las inversiones producidas por la exclusiva de los derechos de los Mundiales de Fútbol de 2002 y de 2006. Además, tampoco le fueron rentables los de la fórmula 1 para Alemania.

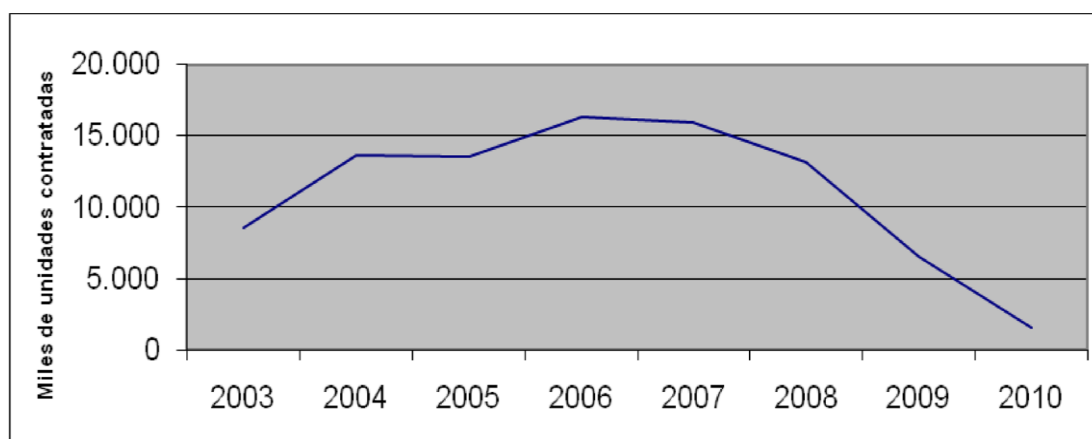
⁸⁵ En www.cotizalia.es; 5-8-2008. (Consultada el 13-1-2012)

⁸⁶ La cotización de Prisa subió en 5-8-08 un 17,60% (con un valor de apertura de 4,85); en 12-8-08 un 15,80%; en 19-9-08 un 8,50%, hasta alcanzar un valor de cierre esa jornada de 5,77. Después encadenó bajadas de -12,30% en 29-9-08; de -11,80% en 7-10-08; de -15,70% en 8-10-08; de -8,20% en 10-10-08 y de -12,70% en 24-0-08, para un valor de cierre de 2,76. Datos de www.infobolsa.es.

⁸⁷ Publicado por D. Torres y A. Iríbar, en *El País*, 24-5-2009: 35.

aseguran hasta tres partidos por jornada. La tendencia a la baja de las contrataciones ppv en fútbol puede observarse en la siguiente Figura.

Figura n°1. Pago por visión en unidades de venta de fútbol.



Fuente: CMT (2010).

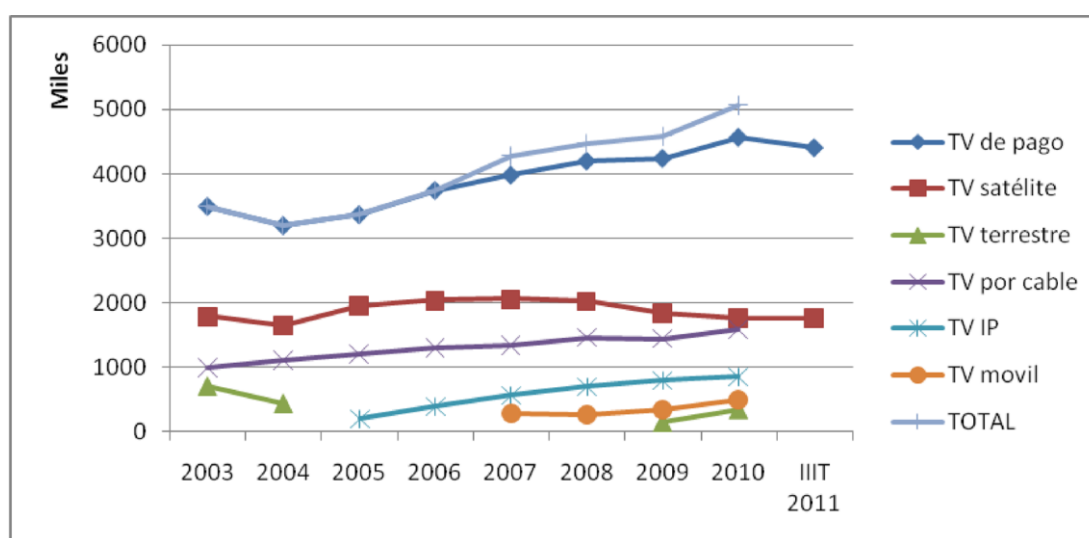
En todo caso, la tendencia predominante que puede advertirse en la Figura n°2 consiste en un ascenso continuado de las ventas de TV por cable y por IP. El móvil aún queda lejos, aunque también muestra una tendencia positiva, al igual que la incipiente TDT de pago. En un primer análisis, parece que las tecnologías que ya están presentes en los hogares, al ofrecer contenidos similares, están planteando una batalla cada vez más encarnizada a la que, hasta ahora, había dominado las operaciones de acceso condicional: el satélite. El desglose del último año podría confirmar estas tendencias. A la fecha del cierre de estas líneas, el último dato disponible en la página de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones era el del III trimestre de 2011.

3. Estado social y de la deuda financiera de Prisa

La estructura y seguimiento de los movimientos financieros y trayectoria bursátil de Prisa están documentados con largueza por Núria Almiron (2006, 2007) o Aurelio Medel (2009) y actualizadas

por José Vicente García Santamaría y Javier López Villanueva (García y López, 2011). Además, está disponible la documentación societaria a partir de su salida a Bolsa en el año 2000. Tan solo se trata, en estas líneas, de actualizar los últimos hechos notables en el escenario de la empresa.

Figura nº2. Número de abonados a las distintas modalidades de la TV de Pago.



Fuentes: CMT (2010); CMT (2011); Prisa (2011).

A finales de diciembre del año 2011, Prisa firmó la refinanciación de la deuda con la banca, aplazando los vencimientos acumulados –más de 250 millones de euros– hasta 2013. El préstamo sindicado se transforma en un *bullet*, con vencimiento en marzo de 2014, aunque cumpliendo ciertos hitos pactados podrían prorrogarlo hasta finales de ese mismo año. El crédito puente y los bilaterales se prorrogan hasta enero de 2015 y, en similares condiciones, el vencimiento puede alargarse hasta septiembre. Estas nuevas condiciones suponen la conversión de opciones de *Timón* –el núcleo de Prisa–, Nicolas Berggruen y Martin Franklin, por un valor de 150 millones (Prisa, 2011).

En las conocidas circunstancias financieras de la empresa, se continúa así con un proceso de entrada de distintos socios durante los últimos meses, atendiendo a distintas ampliaciones de capital y

vendiendo participaciones en distintas compañías: entraron Telefónica y *Mediaset* en Digital +, culminando el proceso de absorción de Cuatro; Miguel País do Amaral entró en *Media Capital*; Carlos Slim en Prisa; *DLJ South American Partners* en *Santillana*. Además, también se registró la entrada de *Liberty Acquisition Holdings Corp.*, la cual reunía a un número de inversores.

Tabla nº1. Ingresos de explotación empresas del sector de la comunicación (consolidados si se indica).

INGRESOS EXPLOTACIÓN						
	2006	2007	2008	2009	2010	IIIT 2011
Grupo Prisa (Cons)	2.727.752	3.619.510	3.643.282	3.155.105	2.687.773	2.038.520
Prisa Televisión SA (Sogecable) (cons)	1.654.732	1.795.172	1.842.196	1.514.055	1.035.732	
DTS Distribuidora Televisión Digital, SA	234.462	220.053	141.677	1.231.321	1.028.064	
Mediaset España Comunicación, SA (cons)	979.009	1.055.074	938.792	633.555	837.801	731.620
Antena 3 de Televisión, SA (cons)	934.409	937.612	767.452	650.729	773.323	559.827

Fuentes: *Noticias de la Comunicación*, nº 319; CMT (2011).

Efectivamente, las cifras de deuda de la empresa se convertían en amenazantes, pero ha podido verse que su posición de dominio en el sector, especialmente en lo tocante a la cifra neta de negocio, sigue mostrando un gran atractivo para distintos grupos financieros. Los abonados a través de IPTV siguen subiendo, según cifras proforma de la empresa (Prisa, 2011), al igual que el número de abonados con *iPlus* y *Multiplus*. En general, indican ascensos en el área audiovisual, que como puede verse la Tabla nº1, es la que alcanza mayores ingresos del grupo.

En el informe trimestral de julio a septiembre de 2011 de la CMT –el cual, en cualquier caso, recoge informaciones de los operadores– puede observarse que Sogecable domina en número de abonados la televisión de pago, de forma que controla un 40,3% del total del mercado. Cuenta con casi el doble de cuota de mercado que

el siguiente operador, Ono, con un 21,5%; en tercer lugar está Telefónica, con el 18,2% (CMT, 2011).

4. Epílogo y conclusión

Durante 2009, los clubes exigían, como compensación al final del efecto de la *ley* Beckham (se aprobó la medida en noviembre), que se derogase la norma que obliga a ofrecer partidos en abierto, mediante la inclusión de una cláusula en la nueva Ley General del Audiovisual que estaba en preparación. De esta forma querían acercarse a las cifras de valor de la *Premier League* inglesa y su contrato en exclusiva con *Sky*, que utilizaban como referencia, pese a tener un desarrollo mucho más compensado internacionalmente.

Otras medidas que los clubes tienen previsto solicitar o que ya han puesto en práctica para mejorar su negocio y para afrontar sus deudas consisten en controlar una parte de las apuestas on-line,⁸⁸ extender la contraprestación económica por el uso de resúmenes informativos, y hacer pagar a las radios por los derechos de retransmisión de partidos (puesta en marcha al comienzo de la Liga 2011-12). Además, otros logros que han conseguido han sido la apertura de los horarios para los partidos de liga y una mayor participación en ingresos de la quiniela.

La mayor parte de los observadores del sector están de acuerdo en que, si no se establecen firmes medidas de regulación para sujetar el gasto de los clubes y para repartir más equitativamente los ingresos, la Liga dejará de convertirse en una farsa (Carlin, 2010) cada vez menos competitiva, y en que muchos clubes no resistirán un eventual pinchazo de la burbuja inflacionista que soplan los dos más poderosos sin aparentes limitaciones en el techo de gasto.

A la vista de lo que se ha tratado a lo largo de este breve trabajo, si una conclusión resalta especialmente, es que el Grupo Prisa ha tenido clara desde el principio de su trayectoria televisiva que el fútbol, especialmente el de pago, era un elemento imprescindible para tener éxito en el proyecto y, para ello, ha empleado todas las armas a su alcance: las que tienen que ver con la calidad del producto que se

⁸⁸ J. Montalvo en *Expansión*, 10-2-2011: 3.

pone en pantalla, y las de corte empresarial: ampliaciones de capital, salida a Bolsa, operaciones financieras, fusiones, absorciones, alianzas, acuerdos, adaptaciones a nuevas tecnologías, batallas judiciales contra empresas o gobiernos por defender su capacidad competitiva y su independencia... Sus responsables no han dudado un instante a la hora de asociarse o de firmar acuerdos con los que se han comportado como enemigos o rivales, como Antena 3TV, Mediaset, Telefónica, Mediapro, y –hasta ahora– siempre le han acompañado los resultados, en un ejemplo de motivación y paciencia. Lo que ha pervivido, batalla tras batalla y después de todos los avatares y reveses económicos y políticos, ha sido un estilo de tratar el fútbol, con respeto a la información y con intención de exprimir al máximo el jugo de su espectacularidad. Y todo ello, en ocasiones, en el filo de la viabilidad económica...

5. Referencias

- Almiron, N. (2006): *Poder financiero y poder mediático: banca y grupos de comunicación. Los casos del SCH y Prisa (1976-2004)*. Tesis dirigida por el Dr. Marcial Murciano. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- (2007): “La deuda de Sogecable y Prisa: análisis y génesis de una estrategia global de alto riesgo”. En *Quaderns del CAC*, nº 29, pp. 109-120.
- Alonso, F. (1998): *Canal +. Aproximación a un modelo europeo de TV de pago*. Madrid: Fragua.
- (1999): *Sogecable descodificado. Cifras y claves empresariales de Canal + en España*. Madrid: Fragua.
- Beceiro, S. (2010): “El nacimiento de la televisión digital de pago por satélite en España”. En *Trípodos*, nº. 26, pp.: 133-148.
- Benítez, A. J. (2011): “Deporte y televisión durante la Transición. Nuevos argumentos de programación deportiva utilizados en los inicios de las televisiones autonómicas”. En el *Archivo Abierto Institucional de la Universidad Carlos III de Madrid (Preprint 2011)*. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10016/11729>. (Consultada el 14-2-2012).

- (2012): *Producción y realización de deportes para televisión*. Madrid: Síntesis (en imprenta).
- Bonaut, J. (2010): “El eterno problema del fútbol televisado en España: una perspectiva histórica de la lucha por los derechos de retransmisión de la Liga de Fútbol Profesional (LFP)”. En *Comunicación y Sociedad*, vol. XXIII, nº2, pp. 71-96.
- Carlin, J. (2010), “Crónica anunciada de la muerte de la Liga española”, en *El País*, edición electrónica, 28-11-2010. Disponible en: http://www.elpais.com/articulo/deportes/Cronica/anunciada/muerte/Liga/espanola/elpepidep/20101128elpepidep_5/Tes (Consultada el 29-12-2010).
- CMT (2009): *Informe para el Acuerdo 2009/195*. Disponible en www.cmt.es (Consultada el 1-2-2012).
- (2010): *Informe Anual 2010*. Disponible en www.cmt.es. (Consultada el 10-2-2012).
- (2011): *Informe Trimestral julio-septiembre 2011*. Disponible en www.cmt.es. (Consultada el 10-2-2012).
- CNC (2011): *Resolución Expediente s/015309*, Mediapro.
- Cuéllar, J. M. (2010): “Una liga sin crédito”, en *Abc* de 6-12-2010. Disponible en: www.abc.es/20101206/deportes-futbol/liga-201012060429.html. (Consultada el 10-2-2012).
- Deloitte (2011): *Fan Power. Football Money League*. Sports Business Group. Ed.: Dan Jones. Disponible en: www.deloitte.co.uk/sportsbusinessgroup. (Consultada el 12-2-2012).
- EGM (2011): Resumen general. Febrero a noviembre de 2011. Disponible en: www.aimc.es. (Consultada en 4-2-2012).
- García, J. V., y López, J. (2011): “La viabilidad de los grandes grupos multimedia españoles: crisis y deuda”. En *La comunicación pública, secuestrada por el mercado. Actas del III Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*. Universidad de la Laguna. Disponible en www.revistalatinacs.org/11SLCS/index_actas_2011.htm. (Consultada el 10-2-2012).

- Mateos-Pérez, J. (2007): “Canal 10TV: el espejismo de la primera televisión privada de España”. En *Historia y Comunicación Social*, nº 12, pp. 95-110.
- Martín, G. (2006): “Hacienda y fútbol en España”, en *Quórum. Revista de Pensamiento Iberoamericano*, nº 14, pp.128-138.
- Medel, A. (2009): *La Bolsa como fórmula de transformación de los medios de comunicación en España*. Tesis dirigida por el Dr. Carlos Díaz. Madrid: Universidad Complutense.
- Ortiz, M. A. (2001): “Del Estatuto de Radio y Televisión a la ruptura del monopolio: una mirada al panorama televisivo de los años 90”. En *Revista de la SEECI*, nº. 8, pp.: 40-69.
- Prisa (2011): *Informe anual*. Madrid: Prisa. Disponible en: www.prisa.com/informe-anual-2011/, consultada el 14-2-2012.

Los autores

José Vicente García Santamaría es licenciado en Periodismo e Imagen por la Universidad Complutense de Madrid y doctor en Ciencias de la Comunicación por Universidad Rey Juan Carlos. Ha cursado también el Programa de Alta Dirección de IESE y es diplomado en marketing por la AEDE.

Actualmente, es profesor de Periodismo en la Universidad Carlos III de Madrid. Cuenta con una dilatada experiencia profesional como consultor en marketing y comunicación, tanto desde el punto de vista de las agencias de comunicación (*MBO Comunicación*) y de las empresas de marketing (*Silverman y Asociados*) como desde los gabinetes de comunicación empresariales (*Uno-e Bank, Argentaria* y *BBVA*).

Es coautor de una docena de libros colectivos, entre los que destacan: *Periodismo en televisión* (2011), *La televisión etiquetada* (2011), *Periodismo digital* (2009), *El oficio del productor, entre el arte y la gestión empresarial* (2009), *El espíritu de la colmena 31 años después...* (2005), *Contexto histórico-económico de Bienvenido Mr. Marshall* (2004) y *Los nuevos cines en España* (2003).

Asimismo ha colaborado en la historia de la guerra civil y de la democracia del diario *El Mundo*, y ha publicado artículos en revistas especializadas como *Latina de Comunicación Social, Telos, Área Abierta, G+J, OBS*, y ha escrito y colaborado para numerosos periódicos y revistas. Actualmente es columnista en la sección de economía del diario digital *lainformacion.com*.

Forma parte de la Junta Directiva de la *Asociación Española de Historiadores del Cine* (AEHC) y de diferentes asociaciones profesionales.

Javier López Villanueva es profesor en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Rey Juan Carlos y Secretario Ejecutivo del Máster en Periodismo de Televisión RTVE-URJC. Compagina la docencia con la investigación y la consultoría sobre la economía de los medios de comunicación. Ha trabajado, entre otros sitios, para Fundesco, AB Asesores Bursátiles, Bipe Conseil, Media

Salles, EGEDA o el Observatoire Européen de l'Audiovisuel. Ha sido coautor, entre otros, del Informe Anual de la Academia del Cine sobre el cine español, y de los libros *La industria cinematográfica en España (1980-1991)*; *Cultura y Comunicación para el siglo XXI: Diagnóstico y políticas públicas* (IDECO, 2007); *Alternativas de política cultural: Las industrias culturales en las redes digitales* (Gedisa, 2007); *El audiovisual digital: políticas y estrategias desde las comunidades autónomas* (IDECO, 2009); *La televisión etiquetada* (Telefónica/Ariel, 2011); *Las industrias culturales audiovisuales e internet* (IDECO, 2011), e *Informe sobre la cultura española y su proyección global* (Marcial Pons, 2011).

Gema Alcolea Díaz es Doctora en Ciencias de la Información (Universidad Complutense de Madrid), 2º Premio Nacional de Fin de Carrera de Educación Universitaria y Premio Extraordinario de Licenciatura. Profesora en el CES Felipe II de Aranjuez (UCM). Miembro del Grupo de Investigación en Estructura, Historia y Contenidos de la Comunicación (GREHCCO) de la Universidad de Sevilla. Participa en el Proyecto de I+D+i “Cultura audiovisual y representaciones de género en España: mensajes, consumo y apropiación juvenil en la ficción televisiva y los videojuegos” y dirige el Proyecto de Innovación y Mejora de la calidad docente “Propuesta de un Sistema de Tutoría en Comunicación Audiovisual: estudio de situación y diseño para su implantación”.

Ha impartido clase en el Centro Andaluz de Estudios Empresariales (Sevilla), y ha colaborado en las tareas docentes del Departamento de Empresa Informativa de la Facultad de Ciencias de la Información de la UCM. En dicho Departamento ha sido becaria de colaboración, becaria predoctoral complutense y colaboradora honorífica. Autora de libros de investigación (como *La televisión digital en España*, *Una semana sin televisión en el siglo XXI* o *Estrategias informativas y comerciales de la televisión digital*), capítulos de libros (en obras colectivas como *Preparing for the future: studies in communication sciences in the EHEA* o *La dinámica periodística. Perspectiva, contexto, método y técnicas*) y artículos de investigación. Asimismo, actualmente trabaja en el Gabinete de la Consejera para la Igualdad y Bienestar Social de la Junta de Andalucía.

María José Pérez Serrano es licenciada en Periodismo, doctora en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid y MBA en la especialidad de Gestión Financiera. Su tesis doctoral ha sido merecedora del Premio Extraordinario de Doctorado del curso académico 2006-2007. Ha pertenecido, entre otros, al cuerpo docente de las facultades de Comunicación de la Universidad San Jorge y de la Universidad Pontificia de Salamanca y del Instituto de Postgrado y Formación Continua de la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE), así como del Departamento de Periodismo IV (Empresa Informativa) de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, donde en estos momentos imparte docencia. Su trayectoria y producción científica se vincula al estudio de la Empresa Informativa y, específicamente, a la concentración de medios de comunicación y su influencia en el pluralismo. Es autora de comunicaciones y artículos; ha desarrollado estancias académicas en centros universitarios nacionales e internacionales, y forma parte de grupos de investigación.

M^a Estrella Gutiérrez David es licenciada en Periodismo y Derecho y doctora en Ciencias de la Información (Premio Extraordinario). Actualmente, es profesora en la Universidad Carlos III de Madrid y en el CES Felipe II (UCM). Es también profesora del Máster de Derecho de las Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información de la Universidad Carlos III. Ha participado en diversos proyectos de investigación sobre transparencia, buen gobierno y comunicación (TRA.BU.COM, UCM), y sobre cultura de la legalidad (Trust-CM, Carlos III). Entre sus últimos trabajos destacan “El dilema del «discurso del odio» en el debate democrático” (Colex, 2011); “Redes sociales, tecnologías 2.0 y medios de comunicación: nuevas tendencias en la gestión de contenidos y desafíos legales” (EPI, 2010); “La e-Justicia como instrumento de la cultura de la legalidad” (Catarata, 2010); “Comentarios a la Ley General de Comunicación Audiovisual...” (Derecom, 2010). Entre sus últimas conferencias caben destacar “Tax incentives to foster national movies” (Düsseldorf, 2010); “Taxing the Spanish Audiovisual Sector: levies on ‘private copies’ and financial scheme of the Spanish State Corporation for RTVE” (UNED, 2010).

Gloria Rosique Cedillo es doctora europea en Comunicación Audiovisual por la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad Sorbonne- Nouvelle París III, Master en Dirección de la Empresa Audiovisual por la Universidad Carlos III de Madrid y Licenciada en Comunicación Audiovisual.

PDI Postdoctoral en la Universidad Carlos III de Madrid con funciones docentes en el departamento de Periodismo. Autora de diversos artículos publicados y participación en congresos nacionales e internacionales.

Miembro del Consejo de Redacción de la revista *Global Media Journal* en Español (GMJE), miembro de ULEPICC–España y del Grupo de Investigación Icono 14 (Universidad Complutense de Madrid).

Experiencia profesional en áreas de producción y redacción televisiva en empresas audiovisuales españolas y mexicanas, así como en el área de comunicación y marketing en IAVANTE, de la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía.

Fátima Ramos del Cano es licenciada en Historia por la Universidad de León. Licenciada en Periodismo por la Universidad Carlos III de Madrid. Máster en Historia y Estética de la Cinematografía en la Universidad de Valladolid. Locutora y presentadora en Onda Cero Radio y colaboradora en la Cadena SER León. En la actualidad es becaria en el Laboratorio de Comunicación Audiovisual y Publicidad en la Universitat Jaume I de Castellón y estudiante del Máster en Nuevas Tendencias y Procesos de Innovación en Comunicación en la especialidad de Periodismo Digital y Multimedia en la misma universidad.

Anto J. Benítez es doctor en Comunicación Audiovisual (2006) por la UCM. Realizador en Telemadrid (1990-2007) y en situación de excedencia. Destinado en el Departamento de Transmisiones y Eventos Especiales (1994-2001).

Sus principales intereses en investigación incluyen deporte y medios audiovisuales, nuevas tecnologías de producción audiovisual

(producción sobre dispositivos *Mobile*) y tecnologías y narrativa sonoras.

Entre sus escritos orientados al deporte, destacan “Deporte y televisión durante la Transición. Nuevos argumentos de programación deportiva en los inicios de las televisiones autonómicas”, en <http://hdl.handle.net>. “La retransmisión televisiva y el arbitraje. ¿Es posible que el vídeo ayude al fútbol?”, en *Tecnologías aplicadas al deporte de alto rendimiento*, colección Estudios sobre Ciencias del Deporte (CSD), nº 50; *Producción y realización de deportes para televisión*, en imprenta en la Editorial Síntesis; “La observación del desempeño arbitral en fútbol por medio del vídeo. Metodología para el caso de los árbitros asistentes adicionales”, en *EFDeportes*; o “Análisis de la realización de transmisiones de fútbol según variables cuantitativas. Indicadores evolutivos en tecnología y narración de 2000 a 2010”, en *La tecnología audiovisual al servicio de la sociedad*, Fragua.

Desde 2009 a la actualidad, participa en distintos contratos de investigación con la división de formación de árbitros de FIFA.

Manuel Armenteros Gallardo. Doctor en Comunicación Audiovisual (2005) por la UCM. Desde el año 2005 hasta el año 2009 ha sido asesor de Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Formación Arbitral para la Federación Internacional de Baloncesto (FIBA) y la Federación Internacional de Fútbol (FIFA). Actualmente es coordinador de Nuevas Tecnologías del programa de profesionalización del arbitraje en el mundo (RAP) de la FIFA.

Su línea de investigación de interés principal es la utilización de la tecnología para incrementar la experiencia visual del usuario y mejorar la experiencia de aprendizaje.

Entre sus escritos orientados al deporte destacan “El trivia interactivo como recurso educativo para el aprendizaje de las reglas de juego del fútbol”, en la Revista Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación; “La retransmisión televisiva y el arbitraje. ¿Es posible que el vídeo ayude al fútbol?”, en *Tecnologías Aplicadas al Deporte de Alto Rendimiento*, colección Estudios sobre Ciencias del Deporte (CSD), nº 50; “La integración de tecnología educativa en la formación del arbitraje de fútbol de élite: el uso del Vídeo Test Interactivo”, en

la Revista Apunts, Educación Física y Deportes o “La observación del desempeño arbitral en fútbol por medio del vídeo. Metodología para el caso de los árbitros asistentes adicionales”, en EFDeportes. Asimismo, ha sido coordinador del I y II Congreso de Tecnología Aplicada al Deporte de Alto Rendimiento.

Manuel Sánchez Cid. Doctor en Comunicación Audiovisual (2006) por la URJC. Experto en sonido en Antena 3TV, Telemadrid, Agencia Efe, Milán Acústica y VideoMedia (1988-2009). Destinado en el Departamento de Explotación o Producción Técnica en calidad de Técnico Tit. Superior, responsable de Sonido y técnico de Sonido.

Las líneas de investigación desarrolladas se centran en diseños técnicos y tecnológicos para medios audiovisuales, (dispositivos de captación multimicrofónica, aplicación de sonido envolvente en transmisiones, dispositivos de automatización audiovisual para retransmisiones deportivas y narrativa sonora).

En su actividad profesional en Medios centrada en deporte, se puede señalar la realización de sonido de numerosos encuentros de fútbol de Primera y Segunda división, atletismo, waterpolo, tenis, fútbol sala y padel, entre otros.

Entre los escritos orientados al deporte, destacan:

- “*Salto de eje y fútbol: la concepción clásica frente al uso en la narrativa audiovisual*” en Icono 14 Narrativas Audiovisuales II: mediación y convergencia.

- “La retransmisión televisiva y el arbitraje. ¿Es posible que el vídeo ayude al fútbol?”, en *Tecnologías aplicadas al deporte de alto rendimiento*, colección Estudios sobre Ciencias del Deporte (CSD), nº 50.

- “*Valoraciones técnicas y creativas respecto a la aplicación del Sonido Envolvente 5.1 en las transmisiones de fútbol en televisión*”, en *Creatividad y Sociedad* nº 10, Marzo 2006.

- “*La observación del desempeño arbitral en fútbol por medio del vídeo. Metodología para el caso de los árbitros asistentes adicionales*”, en EFDeportes.com. Revista digital. Buenos Aires, año 15, nº 154, Marzo 2011.

Colección Cuadernos Artesanos de Latina

Últimos libros publicados

- [] **17º** - *Bases de datos y citación en Ciencias Sociales. Reflexiones compartidas en el I Encuentro de Revistas Científicas de Tenerife (julio, 2011)*
Victoria Tur Viñes (Coord.) | ISBN – 13: 978-84-939795-1-5
| Precio social: 4,50 €
- [] **18º** - *Conocer y pensar a Marshal McLuhan*
Octavio Islas y Claudia Benassini / Introducción de Amaia Arribas |
ISBN – 13: 978-84-939795-2-2
| Precio social: 5 €
- [] **19º** - *Periodismo es preguntar*
José Manuel de Pablos | ISBN – 13: 978-84-939795-3-9
| Precio social: 6,75 €
- [] **20º** - *Estudios sobre arte y comunicación social*
José Luis Crespo Fajardo (Coord.) | ISBN – 13: 978-84-939795-4-6 |
Precio social: 6,75 €
- [] **21º** - *El fotógrafo en el cine. Re[presentaciones]*
Nekane Parejo Jiménez | ISBN – 13: 978-84-939795-5-3 | Precio social:
5,65 €
- [] **22º** - *Elegir dónde publicar. Transferencia de la investigación en el área de Comunicación*
Francisco Javier Herrero (Coord.) | ISBN – 13: 978-84-939795-6-0
| Precio social: 5,75 € / Precio librería: 7,50 €

Distribuye: F. Drago. Andocopias S.L. c/ La Hornera, 41.

La Laguna. Tenerife - Teléfono: 922 250 554 | fotocopiasdrago@telefonica.net