

Vocento: de un pequeño diario de Bilbao al primer grupo de prensa de España

Dr. Alfonso Sánchez-Tabernero

Universidad de Navarra

En 1910 los hermanos Ybarra fundaron en Bilbao “El Pueblo Vasco”. En 1948, los propietarios de ese pequeño periódico conservador adquirieron “El Diario Vasco”. En 1984 se incorporó al Grupo una tercera publicación: “El Diario Montañés” de Santander. A partir de esa fecha, Vocento inició un proceso de expansión, que le ha convertido en el primer grupo de prensa de España. El desarrollo de Vocento obedece, sobre todo, a la estabilidad del capital –en el que han jugado un papel clave las familias Echevarría, Ybarra y Bergareche–, y a su especialización en prensa regional, con periódicos bien gestionados, independientes del poder político y muy orientados a satisfacer las demandas de los lectores.

Palabras clave: “El Pueblo Vasco”, Vocento, prensa regional, Bilbao

Vocento: Bilboko egunkaria txikia izatetik Espainiako lehenengo prentsa-talde izatera

1910ean, Ybarra anaiek “El Pueblo Vasco” sortu zuten Bilbon. 1948an, egunkari kontserbadore txiki horren jabeek “El Diario Vasco” erosi zuten eta 1984an Santardereko “El Diario Montañés” gehitu zitzaien. Harrezkero Vocentok zabalkunde prozesuari ekin dio, Espainiako prentsa-talderik indartsuena izateraino. Vocento taldearen garapenean eragin handia izan du, batez ere, kapitalaren egonkortasunak –zeresan handia izan dute Echevarria, Ybarra eta Bergareche familiek- eta tokian tokiko berrietan espezializatzek. Talde horretako egunkariak ondo kudeatuta daude, ez daude botere politikoaren esanetara eta irakurleen eskariei erantzuten diete.

Giltza hitzak: “El Pueblo Vasco”, Vocento, herrialdeko prentsa, Bilbo.

Vocento: from small Bilbao newspaper to leading press group in Spain

In 1910 the Ybarra brothers founded “*El Pueblo Vasco*” in Bilbao. In 1948 the owners of this small conservative newspaper acquired “*El Diario Vasco*”. In 1984 a third publication, “*El Diario Montañés*”, was incorporated in the Vocento Group. From then onwards Vocento began a process of expansion that has made it into the leading press group in Spain. The development of Vocento has been due fundamentally to the stability of its capital – in which a key role has been played by the Echevarría, Ybarra and Bergareche families – and to its specialisation in the regional press, with well organised newspapers, which are independent of political power, and that are aimed at satisfying the demands of the readers.

Key words: “*El Pueblo Vasco*”, Vocento, Regional press, Bilbao.

Fernando, Gabriel y Emilio Ybarra y de la Revilla, descendientes de empresarios vizcaínos, decidieron fundar en 1910 un periódico en Bilbao: “El Pueblo Vasco”. El mayor de los hermanos, Fernando, licenciado en Derecho y en Filosofía, desempeñó desde muy joven –por el prematuro fallecimiento de su padre– tareas de responsabilidad en diversas empresas. Gabriel se licenció también en Derecho y Filosofía en la Universidad de Deusto. Hasta 1909 se ocupó de mejorar las condiciones de trabajo, alojamiento y atención hospitalaria de los mineros vascos. Emilio había dedicado muchos esfuerzos a los patronatos de diversas actividades benéficas.

El capital social del periódico se constituyó con 1000 acciones de 500 pesetas cada una. La orientación editorial de “El Pueblo Vasco” parecía preocupar más a los Ybarra que la rentabilidad económica. Los primeros años se saldaron con déficit en la cuenta de resultados. Pero los promotores de la iniciativa estaban orgullosos de defender la monarquía, los principios cristianos, la unidad de España y los intereses del País Vasco.

Juan de la Cruz Elizondo fue el primer director del diario. Hombre culto y sereno, se encargaba personalmente de escribir los editoriales, en los que polemizaba con “La Gaceta del Norte”, “El Liberal”, “El Nervión” y otras publicaciones vizcaínas. De la Cruz dirigió “El Pueblo Vasco” hasta que fue incautado por los republicanos en julio de 1936 (Gómez Aparicio, 1974).

En julio de 1937 nació en Bilbao “El Correo Español”, diario de Falange Española Tradicionalista y de las JONS. A los pocos meses, el Gobierno de Franco decretó la reducción del número de periódicos que podían editarse en la zona no republicana. La distribución se realizó en función de la población de cada provincia. A Vizcaya le correspondió un matutino –“El Correo Español”– y un vespertino: “Hierro”. Pero “La Gaceta del Norte” también conseguirá el permiso para seguir publicándose.

Como a “El Pueblo Vasco” las autoridades no le permitieron continuar su andadura, se fusionó con “El Correo Español”. Muy pronto la redacción del diario conservador de los Ybarra se fue haciendo con el control del nuevo periódico fusionado. En esas décadas, las nuevas circunstancias políticas acentuaron el carácter informativo de “El Pueblo Vasco”, que aumentó notablemente su difusión y se consolidó como empresa (Sánchez-Tabernero, 1989).

Los propietarios de “El Noticiero Bilbaíno”, tras la entrada de las tropas de Franco en Bilbao, habían intentado conseguir el permiso para la publicación del diario. Ante la negativa del Gobierno, Alejandro Echeverría Zorrozúa inició diversas gestiones para conseguir que su grupo editor se integrase en otro periódico. En 1945 llegó a un acuerdo con Javier de Ybarra, mediante el que las sociedades propietarias de “El Noticiero Bilbaíno” y “El Correo Español-El Pueblo Vasco” se fusionaban en una compañía denominada Bilbao Editorial. Ese año la sociedad obtuvo un beneficio de 32.420 pesetas.

En 1948 se produjo la primera expansión empresarial de Bilbao Editorial, con la adquisición de la mayoría del capital de la Sociedad Vascongada de Publicaciones, propietaria de “El Diario Vasco”. Por entonces, el periódico guipuzcoano vendía 10.800 ejemplares diarios; aunque superaba en difusión a “Unidad”, se encontraba muy lejos de “La Voz de España”, entonces líder en Guipuzcoa con 29.700 ejemplares.

Las décadas siguientes, las familias Echevarría, Ybarra y Bergareche –esta última incorporada al timón del Grupo Correo a través de “El Diario Vasco”– impulsaron el desarrollo de sus dos diarios. Pero no se produjo una nueva adquisición hasta 1984, cuando al grupo se sumó una tercera publicación: “El Diario Montañés” de Santander (Ybarra, 1985).

A partir de esa fecha, Vocento inició un proceso acelerado de expansión empresarial, que le ha convertido en el primer grupo de prensa y el segundo grupo de comunicación de España. Uno de los hitos principales tuvo lugar en 2001, con la fusión por absorción de Prensa Española, editora del diario madrileño “ABC”. Meses más tarde, Grupo Correo-Prensa Española cambió su denominación por Vocento.

Al comenzar 2005, Vocento poseía 13 diarios, con una cuota del 25,3% del mercado de prensa de España. Sus ocho unidades de negocio incluían también tres suplementos de fin de semana, una revista femenina, una agencia de noticias, una cadena de radio, doce televisiones locales, tres productoras, una participación del 13% en Telecinco, y estaba presente en otras actividades como distribución, internet y prensa regional argentina.

Vocento obtuvo en 2003 unos ingresos de 647 millones de euros, un EBIT de 81,9 millones y un beneficio ordinario de 73,7 millones, lo que suponía un crecimiento del 36,7% sobre el año anterior. Sus fondos propios ascendían a 376,9 millones. La compañía empleaba a 3.500 personas (Vocento, 2004).

El negocio de la prensa diaria

El desarrollo del grupo vasco se ha caracterizado por el equilibrio: por una parte, se ha especializado en su negocio básico: la gestión de periódicos; pero, al mismo tiempo, ha emprendido una estrategia de diversificación, con el fin de evitar una excesiva acumulación del riesgo en un sector que parecía estancado.

Pese a las voces agoreras acerca del futuro de los periódicos en soporte de papel, los directivos de Vocento han confiado en las posibilidades de crecimiento de la prensa, tanto en difusión como en rentabilidad; además, han percibido que –pese a las críticas que reciben los diarios desde su mismo origen– el servicio que prestan a los ciudadanos les convierte en instituciones indispensables para la cohesión ciudadana.

Las críticas a la prensa han constituido una constante en todos los países del mundo. Renaudot, fundador de la primera revista de la Historia –“La Gazzette”–, contó con el apoyo de Richelieu para elaborar ese semanario, que se convirtió en el órgano oficioso del Gobierno francés. Pero, a la muerte del cardenal, fue acusado de usurero y condenado a no ejercer más su profesión.

Muy pronto, las “gacetas” y “mercurios” se multiplicaron por Europa, sobre todo en Francia, Alemania, Holanda, Italia y Gran Bretaña, antes de dar el salto al continente americano. Pese al éxito popular de esas publicaciones, enseguida surgieron las primeras críticas: Ben Johnson, en su comedia “The staple of news”, aseguraba en 1625 que los periodistas, “con el fin de crear lo sensacional, no retroceden ante ningún embuste”.

Otros escritores han repetido esa misma idea durante casi 400 años: “La gran debilidad del periodismo como pintura de nuestra sociedad moderna –escribía Chesterton en “La esfera y la cruz”– proviene de ser pintura formada enteramente de excepciones”; Proust explicaba que leer cada mañana “Le Figaro” le permitía “conocer las desgracias y cataclismos del universo entero acaecidos durante las últimas 24 horas”; y Claude Vignon, uno de los personajes de “Ilusiones perdidas” de Balzac, afirmaba que “todo diario es una tienda en la que se venden al público palabras del color que éste desea”.

En los últimos años, junto a las críticas tradicionales, han surgido algunas nuevas: excesiva orientación de la prensa al entretenimiento; mayor capacidad de influencia de los anunciantes; concentración, que puede silenciar la voz de las minorías; deterioro de la separación de fronteras entre información y entretenimiento, y entre contenidos editoriales y publicitarios.

Otro aspecto permanente en los análisis referidos a la prensa consiste en predecir su ocaso –e incluso su desaparición– cada vez que surge un nuevo medio de comunicación (Nieto e Iglesias, 2000): así ha sucedido con la radio, con la televisión y más recientemente con los diarios gratuitos e internet; en los próximos años aparecerán nuevos agoreros que diagnostiquen la enfermedad terminal de la prensa, ante la posibilidad de recibir información en los teléfonos móviles.

Pese a esas visiones pesimistas, los diarios de Vocento han sabido reaccionar con acierto; se han adaptado a los cambios, a la vez que mantienen sus señas de identidad; interpretan más la actualidad, ofrecen referencias de la historia reciente, explican lo que los lectores han oído en la radio, visto en la televisión, y leído rápidamente en internet; en definitiva, han profundizado en su misión, que consiste en proporcionar a los lectores información relevante, útil, interesante y comprensible.

La prensa cumple una función de cohesión social; integra a los ciudadanos en sus comunidades; favorece el interés por los problemas ajenos; abre las men-

tes a nuevas perspectivas y acontecimientos lejanos; facilita el contexto necesario para hacer más comprensible el mundo en que vivimos.

Los diarios de Vocento se proponen, a la vez, cumplir su función pública y obtener rentabilidad. No ven incompatibilidad entre esos dos objetivos: la solidez económica permite hacer frente a presiones externas, que podrían dejar en un segundo plano los intereses de los lectores; y la orientación a servir a los ciudadanos favorece el prestigio de la marca y la fidelidad del público.

Obviamente, existen otros modos de competir y de obtener éxitos fulgurantes: la zafiedad, el sensacionalismo, la mentira, las historias sobre la vida privada de las personas, la información obtenida de modo ilícito o no suficientemente contrastada... Sin embargo, difícilmente se puede sostener en el tiempo un proyecto editorial basado en esos contenidos: son fáciles de imitar por otras publicaciones, desmotivan a los profesionales y generan desconfianza en lectores y anunciantes.

Los directivos del grupo vasco emplean como referente el modelo de la prensa de calidad; esa apuesta implica no dejarse deslumbrar por los éxitos a corto plazo logrados por rivales que atentan gravemente contra los estándares éticos y profesionales. La falta de rigor y de honradez constituye una apuesta extraordinariamente arriesgada, que tarde o temprano es penalizada por los lectores.

El sensacionalismo, en definitiva, puede ser el modo más fácil –y, con frecuencia, también el más rápido– de entrar en el mercado; pero, como explican Colombo y Ruggero (2001) en ningún caso es el sistema más seguro para sobrevivir muchos años.

En cambio, la prensa de calidad juega a largo plazo. Los propietarios están comprometidos con el futuro de sus publicaciones. Los directivos saben que ese futuro requiere construir equipos profesionales excelentes, formados por periodistas bien preparados y altamente motivados. El corazón del diario está en su Redacción; no se puede ahorrar ningún esfuerzo para asegurar que sus latidos se producen al ritmo previsto; esos cuidados incluyen retribución adecuada, planes de formación y de desarrollo profesional, información suficiente sobre los planes de la empresa, reconocimiento de los éxitos, tolerancia con los errores, y espacio para la innovación.

Detrás de cada página, la prensa de calidad esconde muchas horas de trabajo, abundante creatividad, y buenas dosis de talento, que un grupo de profesionales pone a disposición del público. También hay dudas, algunas equivocaciones y frecuentes discusiones acerca de cómo enfocar una noticia o cuánto espacio debe ocupar; pero cada decisión se basa en el empeño por informar al público de modo honrado y veraz.

Los diarios excelentes son difíciles de desbancar; saben que para proteger su territorio deben configurar un gran equipo profesional, fortalecer su identidad,

respetar los estándares profesionales e impulsar la innovación. Y –por encima de todo– recuerdan continuamente que su primera razón de ser consiste en servir a sus lectores.

Los diarios de Vocento han seguido esa referencia informativa. Pese a los errores cotidianos –inevitables en el ámbito periodístico– han rechazado fórmulas que les permitirían mejores resultados a costa de su credibilidad; han tomado partido desde una perspectiva integradora; han innovado en aspectos formales y de contenidos; y se han propuesto satisfacer del mejor modo posible las demandas de los ciudadanos.

Un nuevo mercado

El extraordinario crecimiento de Vocento se ha producido en un entorno de grandes cambios. Un rápido repaso a esas transformaciones nos permitirá entender el contexto en el que se ha producido esta historia de éxito empresarial.

El mercado de la comunicación en España experimenta continuas novedades; algunas son fáciles de detectar: por ejemplo, la tendencia a la concentración en el sector de la televisión por cable y por satélite, que se ha fragmentado hasta el punto de que buena parte de las empresas están perdiendo dinero. Otros acontecimientos, en cambio, son más inesperados, como las decisiones de los sucesivos gobiernos referidas al marco legal (Bel, 2002).

En los últimos años, casi todos los países de Europa han aprobado leyes que eran ajenas a la realidad económica y tecnológica de diversos sectores de la industria de la comunicación. En unos casos –sobre todo en el Norte– esas disfunciones se han corregido con modificaciones frecuentes del marco legal. En cambio, en el Sur ha sido más frecuente otra solución: sencillamente, no tomarse muy en serio la legislación. Los Gobiernos no se han empeñado en sancionar ese comportamiento poco “cumplidor”, en parte porque comprenden la dificultad de atenerse a los textos que han aprobado, y en parte porque temen la fuerza de los medios de comunicación.

Los vaivenes del marco legal y las dudas acerca de la obligatoriedad de su cumplimiento han generado inestabilidad y desconcierto. Pero no son esos los únicos factores que explican la incertidumbre y el extraordinario dinamismo del mercado.

En el mapa español de la comunicación no es fácil encontrar rutas y señales permanentes: parece que a cualquier elemento le corresponde en propiedad el calificativo de “efímero”: muchas de las grandes empresas son despojadas de sus puestos de privilegio; en cada mercado local y nacional surgen nuevas ofertas casi de modo continuo; más del 80% de los programas son retirados de las parrillas por no alcanzar las cifras de audiencia esperadas; algunos productos

consiguen éxitos inmediatos, pero –con frecuencia– su declive es aún más rápido...

Como hemos visto, la evolución del marco legal condiciona la trayectoria del sector de la comunicación; pero también influyen de modo notable otras realidades, como las innovaciones tecnológicas, la demografía, los cambios en las demandas del público, y las nuevas propuestas de las empresas que configuran la oferta (Nieto, VI.2000).

En la práctica, a Vocento –como a cualquier compañía con una elevada cuota de mercado– cada vez le resulta más difícil mantener la posición alcanzada: las “barreras de entrada” se debilitan; disminuye el valor de la experiencia, porque el modo de competir en el mercado varía muy rápidamente; tampoco es fácil diferenciarse de los rivales por los recursos financieros o por los instrumentos de fabricación y distribución porque en un entorno global siempre hay varias compañías con muchos recursos económicos y materiales.

Cuando miramos el mapa de carreteras, existe el riesgo de que sólo veamos movimiento: descubrimos compañías que circulan a gran velocidad, pero a menudo no somos capaces de adivinar a dónde quieren ir y cuáles de ellas serán capaces de llegar al destino que han elegido. Señalamos a continuación las principales tendencias del mercado español de la comunicación.

1. Estancamiento en el consumo de prensa diaria en cifras levemente superiores a los 100 ejemplares vendidos por cada mil habitantes. El consumo es muy superior en la zona norte que en el sur del país.

2. Equilibrio entre la audiencia de los canales de televisión públicos y privados; el nivel de consumo se sitúa en unas tres horas y media diarias; se produce una lenta fragmentación de la audiencia, con tres canales generalistas que acumulan el 65% del consumo total; muchos formatos y productos provienen de otros países.

3. Crisis de la TV de pago: en Estados Unidos, el 80% de los hogares están suscritos a canales “premium”; en España, esa cifra no llega al 30%: por ese motivo se han producido fusiones, absorciones y quiebras de canales tanto en España como en buena parte de los países europeos: Gran Bretaña, Italia, Alemania o Francia.

4. Desarrollo de las productoras independientes de televisión: han crecido por el incremento y la diversificación de la demanda; pero continúan siendo débiles porque en muchos casos sólo conservan una pequeña parte de los derechos de emisión de sus productos.

5. Liberalización del sector de la radio. Más concentración (mediante adquisiciones y fusiones), más fragmentación (con la aparición de nuevas emisoras), especialización e incremento de su participación en la cuota del mercado publicitario.

6. Debilidad económica de las revistas. Algunas excepciones: grandes marcas de información general, economía, y semanarios femeninos.

7. Dominio norteamericano de la industria del cine, que alcanza una cuota de mercado cercana al 80%. La producción nacional se sitúa cada año entre el 10% y el 12% del mercado.

8. Incertidumbre sobre los modelos de negocio en internet: publicidad, suscripciones, sistemas mixtos.

9. Crisis en dos sectores con gran paralelismo: la música y la industria editorial. Los grandes distribuidores pierden una de sus grandes ventajas competitivas si se populariza Internet como medio de comercialización de ficheros musicales.

10. Inestabilidad del sector publicitario y pérdida de la cuota alcanzada por los medios impresos. Los anunciantes buscan más eficiencia que impactos; por ese motivo, no resulta fácil competir con el márketing directo.

11. Concentración e internacionalización, sobre todo en prensa financiera, revistas, cine, publicidad, televisión de pago, industria de la música y sector editorial.

12. Búsqueda de mayor eficiencia empresarial: reingenierías, alianzas para compartir gastos, economías de escala, control de costes.

13. El poder político a) continúa pensando que las elecciones se ganan en los medios, b) establece objetivos y políticas “cortoplacistas”, c) controla los medios de modo excesivo, d) gobierna mal “sus” empresas, e) fuerza una innecesaria (y aburrida) politización de los contenidos.

14. Los medios parecen servir cada vez más a los intereses de las empresas propietarias. El problema se agrava con la proliferación de conglomerados y compañías que se introducen en el sector de la comunicación para promocionar otros negocios.

15. Debilitamiento de la figura del “elaborador de contenidos”: periodistas, guionistas y creativos publicitarios se convierten en trabajadores por cuenta ajena, con el riesgo de llegar a ser mercenarios.

16. Mayor interés de los directivos -todavía un poco teórico- en la configuración de un buen equipo profesional: mejora de los sistemas de selección, formación, motivación, y mayor esfuerzo por retener a los mejores profesionales.

17. Crisis ética, que favorece la zafiedad de algunos contenidos, de modo particular en el campo del entretenimiento; dificultad para encontrar modelos o puntos de referencia, sobre todo en la televisión comercial.

18. La proliferación de ofertas genera ruido y obliga a poner más esfuerzo en la protección del valor de las marcas: mayor cuidado de los aspectos formales, coherencia editorial y establecimiento de límites “políticamente correctos”.

19. Deslumbramiento empresarial por la innovación tecnológica; algunos errores en este ámbito se producen por no distinguir tres fases: a) qué permite la tecnología; b) qué le interesa al público (que no es todo lo tecnológicamente posible); c) cuál es el modelo de negocio que permite rentabilizar las inversiones.

20. Cambios en la propiedad: de las empresas familiares a las corporaciones que cotizan en bolsa. Mayor profesionalidad y transparencia. Pero también mayor “asepsia editorial” y orientación al corto plazo.

21. Desarrollo de la prensa gratuita: su fórmula periodística de noticias fácilmente comprensibles y la disminución del número de personas dispuestas a leer textos más largos y reflexivos suponen un grave motivo de preocupación para los editores de diarios.

22. Crisis de identidad de las agencias de noticias, que se encuentran en una verdadera encrucijada como consecuencia de la consolidación de los servicios “on line”

23. Escasez de tamaño de las empresas frente a compañías de mayor dimensión, sobre todo de Estados Unidos y Japón, pero también de otros países europeos.

24. Ausencia de un sistema público fuerte, relevante, con prestigio, que actúe como punto de referencia capaz de corregir los “errores del mercado”: por ejemplo, el deterioro de los contenidos de los medios causado por los intereses de los conglomerados o la tendencia a la superficialidad y el sensacionalismo en los medios audiovisuales.

Liderazgo y transformación empresarial

Vocento ha conseguido prosperar en ese entorno competitivo tan complejo y cambiante. Buena parte del éxito de la compañía se debe al acierto de sus directivos. Muchas empresas que partían de una posición similar o más consolidada hace tres décadas han languidecido o, al menos, no han alcanzado el desarrollo del primer grupo español de prensa diaria.

Desde finales de los años setenta el timón de Vocento ha estado en manos de Alejandro Echevarría y José María Bergareche. Otros directivos del grupo, como Juan Mijangos, Víctor Viguri o José Antonio Zarzalejos llevan también más de tres décadas en la empresa. Una de las características más destacadas de Vocento consiste en la continuidad de sus cuadros directivos. Muy pocos profesionales del más alto nivel han fichado por otras compañías. Y las pocas veces que ha sucedido, casi siempre han regresado a Vocento, como hicieron Zarzalejos en 2001 y Javier Bardají en 2004.

El desarrollo de Vocento confirma tres de las tesis más reconocidas por quienes estudian el liderazgo en el sector de los medios impresos, audiovisuales e interactivos (Abrahamson, 2000):

a) En las empresas de comunicación no se producen transformaciones radicales sin la existencia de uno o varios líderes, capaces de movilizar la organización en la que trabajan.

b) Los líderes a) tienen un sólido compromiso con su empresa (se plantean permanecer muchos años y buscan objetivos a largo plazo), b) involucran a las personas que elaboran el producto en los proyectos de cambio, y c) tienen gran capacidad para intuir las demandas del público.

c) El éxito o la transformación de sus empresas obedece a un conjunto de acciones coherentes y “apalancadas” (unas refuerzan el valor de las otras), más que a “la idea genial”.

La disciplina de los líderes parece estar muy vinculada al cambio tranquilo, sin “daños colaterales”, logrando así una estabilidad dinámica. Los líderes procuran armonizar cambio con permanencia: no son simplemente “rebeldes” o anarquistas, sino que tratan más bien de construir una “oposición leal” (Hamel, 2000). Para cambiar bien, observan el entorno y favorecen la imitación. Procuran no olvidar el pasado e innovan primero a pequeña escala.

Las organizaciones y las personas dificultan en cierto modo el cambio: tienden, en principio, a ser conformistas. El líder es consciente de que debe combatir algunos peligros que acechan a los empeños humanos: alienación, desilusión, cinismo y desesperanza. En ese contexto, centra sus esfuerzos en fomentar la capacidad de iniciativa y la innovación; los líderes que se proponen transformaciones advierten que tienen una misión de índole comunicativa y se proponen generar confianza y lealtad (Magretta, 2002). Fomentan la libertad más que el control, porque forzar el cambio puede ser el mejor modo de frustrar el cambio (Semler, 2000).

En su afán por generar adhesión a proyectos valiosos, buscan intensamente la comunicación: escuchan más de lo que hablan. El que manda tiene que dialogar con los empleados y los consumidores porque la generación de valor se consigue muchas veces *outside-in*, implicando a otros públicos en la generación de ideas y soluciones (Magretta, 2002). Esta actitud puede ser fuente de algunos problemas, sobre todo cuando el empleado o el cliente no están satisfechos, pero es necesaria para fortalecer el carácter del líder (Steel, 2000). Efectivamente, la forja del propio carácter es un aspecto central en la personalidad de los líderes: son personas con convicciones, coraje, optimismo y determinación, que han asumido una cultura del esfuerzo y toleran la frustración. Trabajan con humildad y, al mismo tiempo, con tenacidad (Collins, 2001).

Los líderes transformadores establecen estructuras horizontales, buscan cierto igualitarismo y priman la cooperación. Esta tendencia “democratizadora” consiste en liderar sin poder abrumador o dictatorial; podríamos denominarla estrategia de la confianza, que exige promover una cultura sólida (Coutu, 2000).

Liderar es, en gran medida, proporcionar inspiración y dotar de sentido, unificar los anhelos y esperanzas profesionales.

Este estilo de liderazgo procura equilibrar cierta “intolerancia” ante lo que amenace los valores fundamentales de la empresa con el entusiasmo ante las innovaciones. El líder escucha a los “cínicos”, porque diseccionan con frialdad los problemas. También presta atención a los “entusiastas”, siempre dispuestos a colaborar. Pero se preocupa sobre todo de la mayoría silenciosa: aquellos que no hablarán si no se les pregunta (Pringle & Gordon, 2001).

De alguna manera, los líderes comunican a sus empleados la idea de que la compañía está empezando a diario con sus aportaciones. En este contexto, se esfuerzan por generar confianza (Magretta, 2002). Para lograrlo, rectifican, aceptan las críticas, cumplen lo prometido y toleran errores, reconocen los logros de otros y saben ceder el protagonismo si es necesario. Los líderes destacan por su capacidad de delegar y de buscar sucesor (Smock, 1998). Se dan cuenta de que no pueden hacerlo todo y ser *overcontrolling micromanagers* (Pringle & Gordon, 2001). También saben que necesitan de sus empleados y de los clientes para lograr los cambios; por eso, comparten las informaciones y fomentan el trabajo en equipo, construyendo coaliciones (Katzenbach, 1998).

El líder transformador se ve acechado por algunos riesgos, que podrían resumirse en seis: 1) Forzarse a hacer demasiado, durante demasiado tiempo y procurar que sus subordinados hagan lo mismo. 2) Pensar que las mejores ideas son objetivas y racionales y que, por tanto, se impondrán por sus propios méritos: como consecuencia, se despreciaría la imprescindible labor “política” y de negociación. 3) Intentar avasallar a los demás en una suerte de lucha por el poder y por el control. 4) Centrarse en los aspectos negativos de cada cambio: es decir, preocuparse siempre de lo que puede salir mal en lugar de considerar el modo más razonable de mejorar las cosas. 5) Pelear frontalmente contra la autoridad y las convenciones establecidas. 6) Tener prisa: intentar lograr demasiado en muy poco tiempo. El líder que quiere realizar transformaciones profundas destaca por su prudencia (Waldroop & Butler, 2000).

Ante la rapidez y aceleración de los cambios, el líder se preocupa de *anticiparse*, de llegar antes. En una sociedad donde la competencia es intensa y la innovación acelerada, la anticipación se perfila como una cualidad emergente en los líderes. El dinamismo de la sociedad actual exige mayor velocidad en la respuesta de las compañías: es razonable pensar que la inexistencia de líderes será cada vez más penalizada por el mercado.

Al aplicar estos principios a la trayectoria de Vocento descubrimos que frente a la conducta errática de algunos competidores, el grupo vasco ha desarrollado un plan de crecimiento coherente; ha establecido una política laboral que ha alcanzado un elevado índice de aceptación por los empleados de la empresa; ha elegido una política financiera prudente; ha impulsado la innovación en

sus productos; y ha elegido un equilibrio razonable entre especialización en prensa y diversificación multimedia.

Estrategias de crecimiento

La mayor parte de las empresas –y Vocento no constituye una excepción a esta regla general– se plantean continuamente cómo aumentar su tamaño. En esta obsesión por el crecimiento influyen ventajas económicas, razones psicológicas y una indudable influencia de los mercados bursátiles.

En efecto, la bolsa premia a las compañías a) cuando logran alta rentabilidad (supone beneficios en el presente), b) cuando alcanzan un elevado grado de diversificación (implica mayor seguridad, menor concentración del riesgo) y c) cuando crecen deprisa (porque así aumentan las posibilidades de obtener mayores beneficios futuros).

Sin embargo, el crecimiento debe ser el resultado -la consecuencia de la buena gestión- más que el objetivo de las empresas: muchas veces, la elección estratégica más conveniente para una empresa será aumentar de tamaño; en algunos casos, la dimensión será un elemento crítico, necesario para que esa firma progrese; pero, en otras ocasiones, la capacidad competitiva no estará directamente vinculada al tamaño. En la práctica, casi cada día se publican o emiten noticias de grandes empresas que sufren crisis, se ven obligadas a despedir a una parte de la plantilla o quiebran porque no son capaces de resistir el acoso de otras organizaciones más pequeñas, que las superan en innovación y eficiencia.

Del mismo modo, la diversificación no debe ser aceptada como dogma inmutable, entre otros motivos, porque la ventaja que aporta –disminución del riesgo– puede neutralizarse con el peligro que ocasiona: pérdida de especialización de la empresa.

Tampoco el incremento de beneficios debe ser la meta buscada por los directivos sino la consecuencia del buen gobierno. En caso contrario, como afirma Hamel (2000), se produce un itinerario poco deseable: “Empresas corpulentas inician una estricta dieta. Se reducen los gastos generales, se venden los activos y se recortan los costes. Aunque el crecimiento de los ingresos sigue siendo flojo, los márgenes pronto se ensanchan. Pero al final siempre hay un límite en la cantidad de beneficio que la empresa mejor gestionada, más eficiente, puede extraer de una cantidad fija de ingresos”.

Confundir objetivos y efectos provoca desorientación en las empresas: los directivos de una organización con una oferta deficiente y una plantilla desilusionada pueden mejorar la rentabilidad; basta con reducir los costes financieros y los gastos generales, materiales y de personal. Pero tal vez no se den cuenta de que, como advierte la sabiduría popular, “no conviene perder el

tiempo clavando las espuelas a un caballo muerto”: es preferible desmontar y buscar otro caballo, encontrar otra idea interesante y un equipo humano capaz de darle forma.

El corazón de las empresas de comunicación está en sus empleados. Los medios impresos, audiovisuales e interactivos ofrecen ideas, juicios, explicaciones de la realidad, contexto, historias de ficción... La calidad y singularidad de esos contenidos informativos y de entretenimiento permite competir con éxito y construir proyectos empresariales de largo alcance.

El atractivo de los contenidos no procede de los recursos financieros ni de los instrumentos de fabricación y distribución: ningún diario triunfa en su mercado porque posea una buena rotativa; ninguna emisora de radio alcanza el liderazgo por disponer de una excelente cobertura técnica; ninguna cadena de televisión supera a sus rivales por la calidad de sus cámaras o de su sistema de documentación. Todos esos instrumentos materiales son necesarios para competir, del mismo modo que el ciclista necesita una bicicleta para participar en la carrera; pero el triunfo depende del ciclista, de su preparación, de su capacidad de sufrimiento, de su sentido táctico y de su coordinación con el resto del equipo.

El acierto en la selección de los empleados, el establecimiento de planes de formación permanente y la creación de un clima que favorezca un alto grado de motivación, constituyen los fundamentos de la dirección de personas (Lanz, 1998): la configuración de una plantilla adecuada -suficiente, coordinada y capaz- garantiza en buena medida el futuro de las empresas de comunicación.

El error más frecuente al contratar nuevos empleados consiste en conceder una prioridad casi absoluta a las necesidades urgentes o inmediatas, aunque sean de carácter coyuntural: con frecuencia, los directivos apenas se plantean qué candidatos serán más útiles a su organización al cabo de unos cuantos años.

Las empresas suelen otorgar también menos importancia de la que debieran a los aspectos referidos al potencial de desarrollo: por ejemplo, qué personas poseen más capacidad de aprendizaje, quiénes pueden alcanzar un mayor grado de identificación con la filosofía de la empresa, qué candidatos son más fácilmente motivables, etc. O, por el contrario, quiénes tienden a la falta de compromiso, son conflictivos, irritables o poco aptos para trabajar en equipo.

Los empresarios y ejecutivos de empresas de comunicación deben buscar en sus equipos humanos algunas características que indican alta capacidad de aprender y de aplicar los conocimientos adquiridos: madurez emocional, energía, honradez profesional y personal, creatividad, ganas de triunfar, capacidad de entenderse con los demás, deseo de ayudar a otros, habilidad e imaginación para idear nuevas oportunidades, talento y percepción habitualmente positiva del propio trabajo y de la vida privada.

También deben establecer planes de formación permanente, dirigidos a los empleados que han seleccionado con tanto esmero. Los aciertos en la selección y formación de personas se potencian mutuamente: los planes de formación resultan particularmente eficaces cuando sus destinatarios son profesionales con talento y afán de aprender (McCarthy,1997).

Algunos procedimientos permiten mejorar con gastos muy reducidos la preparación profesional de los empleados: por ejemplo, la rotación por secciones, departamentos o áreas de trabajo con el fin de favorecer un conocimiento completo de la actividad que desarrolla la empresa, porque la visión de conjunto evita rutinas empobrecedoras; fomentar el estudio y la lectura -en ocasiones, esos hábitos intelectuales no se han aprendido en las aulas universitarias, pese a que de ellos depende la profundidad en el juicio y la riqueza expresiva- mediante la organización de una biblioteca asequible y con títulos bien seleccionados; exigir la documentación de las noticias, la comprobación de fuentes dudosas y el análisis de los efectos de los programas de ficción; organizar seminarios internos, grupos de discusión, etc.

Pocas veces se discute la rentabilidad de esas actividades porque -como decíamos- requieren escasos recursos financieros; pero no se ponen en práctica con más frecuencia por los planteamientos excesivamente rutinarios y por la falta de creatividad e imaginación de algunos directivos.

Bastantes empresas de comunicación prescinden de otros modos de mejorar la formación de los empleados porque exigen inversiones de mayor cuantía; renuncian, por tanto, a poner en marcha procedimientos eficaces para mejorar la calidad del trabajo en sus organizaciones: cursos de actualización y especialización, jornadas de estudio y autocrítica, etc.

En las sociedades innovadoras, las personas hacen frente a un desafío de gran envergadura, a un reto que deben convertir en oportunidad: la necesidad del aprendizaje continuo. Los empleados podrán responder adecuadamente a esa exigencia si las empresas poseen un estilo de trabajo motivador, incompatible con el estancamiento cultural y profesional de sus equipos humanos (Tilles, 1998).

En algunas compañías -tal vez porque su gestión no está fundamentada en criterios profesionales- la motivación de los empleados se contempla todavía como una meta utópica, tan inasequible que ni siquiera merece la pena tratar de alcanzarla. Esa percepción está ocasionada por falta de planificación a largo plazo, por una excesiva obsesión por los resultados inmediatos o por unos planteamientos antropológicos muy negativos.

En épocas pasadas, la apelación a la autoridad y a otros procedimientos coercitivos ha constituido el fundamento de los sistemas de organización empresarial. Con más o menos resistencia interna, los propietarios y ejecutivos

conseguían imponer sus criterios y lograban el orden necesario para que sus compañías compitieran con éxito en el mercado.

Sin embargo, las estructuras autoritarias han perdido eficacia, porque han desaparecido las circunstancias en las que surgieron: nivel cultural bajo, mínima velocidad de cambio social y escasas necesidades de innovación. En el nuevo entorno económico -y, de manera especial, en la industria de la comunicación-, los sistemas autoritarios contribuyen de modo muy deficiente a lograr los objetivos empresariales.

Desde esa perspectiva antropológica y organizativa, parece oportuno establecer las condiciones necesarias para que un talante de cooperación sustituya al tradicional enfoque dialéctico de confrontaciones entre dirigentes y dirigidos. El “estilo humanista” (Rodríguez Porras, 2000) supone también encontrar un equilibrio entre la rentabilidad del capital y la retribución que reciben los empleados.

Las soluciones prácticas dependerán de las circunstancias internas y externas; pero, en cualquier caso, las políticas de personal son tanto más acertadas cuanto más destacan la primacía del sentido subjetivo del trabajo (el perfeccionamiento de quien lo realiza) sobre el sentido objetivo (la eficiencia de la tarea).

Para que surjan innovadores, las empresas de comunicación deben mostrar externamente que valoran el espíritu de iniciativa. En este sentido, algunas organizaciones han establecido recompensas extraeconómicas como medio de fomentar un mayor compromiso e identificación de los empleados con los objetivos corporativos; por ejemplo, las personas más innovadoras tienen prioridad a la hora de asistir a cursos de especialización, y también para formar parte de equipos de investigación o elegir la sección o departamento en el que desean trabajar. Además, de ese modo, se libera de algunas tareas rutinarias a las personas más creativas y comprometidas con sus respectivas empresas.

La comunicación interna constituye un requisito esencial para lograr la necesaria involucración de los empleados en los objetivos corporativos: los equipos humanos sólo pueden hacer propios los proyectos de los directivos cuando conocen la situación de la que se parte, las metas que se persiguen y los medios establecidos para alcanzar la cuota de mercado y el volumen de negocio previsto. Además, las experiencias de muchas empresas demuestran que supone menos riesgo la transparencia interna que la falta de motivación de empleados y gerentes poco informados.

La comunicación interna se sirve de varios instrumentos y procedimientos, que aseguran la calidad y riqueza del flujo de mensajes: memorias económicas detalladas, comprensibles y accesibles para todos los empleados interesados en conocer esos resúmenes anuales; cauces informativos formales e informales que sirven para que los directivos expliquen los puntos de vista empresariales,

los principales objetivos estratégicos y las decisiones particularmente conflictivas; y otros mecanismos de comunicación, que permiten transmitir ideas y sugerencias “desde abajo hacia arriba”.

Muy probablemente, un equipo bien seleccionado, altamente motivado, con afán de actualizar sus conocimientos y bien coordinado elaborará contenidos de gran calidad y facilitará que el medio y la empresa para la que trabajan adquieran prestigio. Esa reputación favorable proyectada en el tiempo se concreta en el valor de las marcas.

Algunos procedimientos externos a la calidad de la oferta pueden contribuir a incrementar la buena reputación de una marca: campañas publicitarias, patrocinio de acontecimientos culturales y deportivos, cambios en la identidad corporativa, campañas de relaciones públicas, etc. Pero, para que el valor de la marca se mantenga en el tiempo, es preciso que la imagen que se intenta comunicar coincida con la realidad que el público va a percibir.

Cuando los ciudadanos comprueban que no hay coherencia entre lo que se ofrece de hecho y los valores a los que se intenta asociar la marca surge la desconfianza y el rechazo. Como afirma la revista “Perspectivas” (I-II.2001), “las marcas con verdadero valor en el mercado son las de los medios marcados: o marcados por la historia, o por ser realmente distintos y valiosos; en definitiva, por ser auténticos y generar confianza. Tener una personalidad marcada es la mejor estrategia para destacar entre la multitud, sobre todo cuando ésta es más numerosa cada día”.

En la práctica, cuando una empresa de comunicación dispone de una marca con valor, posee un activo inmaterial del que puede obtener una excelente rentabilidad: por ejemplo, las películas de más éxito han dejado de ser meros productos y se han convertido en marcas que permiten lanzar nuevas versiones o vender artículos de “merchandising”; los diarios de Vocento usan sus marcas para introducir en el mercado nuevos productos de información y entretenimiento: sitios web, emisoras de radio, canales de televisión, gratuitos...

Internet constituye un excelente laboratorio para investigar el efecto de la aparición incesante de nuevos servicios: sólo un pequeñísimo porcentaje consigue atraer la atención de la mayoría de los usuarios; las demás ofertas no llegan a ser conocidas por sus clientes potenciales o no consiguen diferenciarse de sus competidores. De ahí la extraordinaria inversión en marketing -en “creación de marca”- que se ven obligadas a realizar las empresas que pretenden tener una presencia destacada en la red.

Las marcas diferencian e identifican, simplifican las decisiones de consumo del público, son garantía de autenticidad y permiten captar y retener nuevos clientes. Al cuidar sus equipos humanos, dar prioridad a la calidad de los productos, favorecer un clima apropiado para la innovación y proteger el valor de las

marcas, Vocento realiza una apuesta por el futuro: renuncian a obtener hoy mayores beneficios porque prefiere fortalecer su posición en el mercado a largo plazo.

Un nuevo modo de dirigir

La supervivencia de las organizaciones está cada vez más vinculada a la existencia de líderes que guíen, motiven y entrenen a los empleados más jóvenes e inexpertos. Los líderes descubren nuevos talentos, asignan las personas más valiosas de la empresa a las áreas prioritarias. Como señala Drucker (2000), esta última tarea implica “liberar los recursos comprometidos en mantener lo que ya no contribuye al rendimiento ni produce resultados. Es más, no es posible crear el futuro a menos que primero nos deshagamos del pasado”.

El espíritu innovador constituye el remedio más eficaz frente a las barreras organizativas que asfixian la iniciativa, y frente al miedo al fracaso característico de los directivos que miran con recelo cualquier cambio. Sólo hay un modo de introducir en las empresas ese espíritu innovador: descubrir y potenciar a las personas con capacidad de liderar los cambios.

Las empresas necesitan líderes con coraje suficiente para vencer la resistencia a los cambios (Bennis y Nanus, 1997). El coraje implica predisposición para actuar en la dirección adecuada, a pesar de que esa decisión implique asumir riesgos, ponga en peligro la propia reputación personal, incomode a otras personas y existan soluciones menos comprometidas.

El liderazgo procede en mucha mayor medida del aprendizaje que de “la naturaleza”. Buena parte de sus requisitos son hábitos morales -coraje, integridad, constancia- que se adquieren mediante la repetición de acciones concretas; otras características del liderazgo corresponden a aspectos más propios del conocimiento o de la experiencia que de la voluntad, pero también se perfeccionan con el esfuerzo personal: intuición, sentido lógico, atrevimiento, confianza en los demás, autoanálisis, creatividad y capacidad de comunicar.

El distinto modo de ser de las personas ocasiona que esas características propias de los líderes se concreten en estilos directivos diferenciados. Hay líderes con carisma y otros de perfil más gris; unos están muy presentes en la vida de las empresas y otros son casi desconocidos; unos son más locuaces y expresivos y otros más parcos; unos infunden afecto y otros respeto; unos ocupan puestos de privilegio en sus compañías y otros se encuentran en posiciones más modestas.

En cualquier empresa hay muchos líderes potenciales, muchas personas con afán innovador y capacidad de movilizar a quienes se encuentran en su entorno más próximo. Una de las tareas más eficaces de los directivos es descubrir a esas personas y apoyarlas (Nonaka e Ichijo, 1997): de ese modo desarrollarán todo el dinamismo, toda la capacidad emprendedora de las organizaciones.

Cuando examinamos empresas de comunicación con dificultades, descubrimos que la causa más habitual de sus crisis proviene de falta de liderazgo. Lo que identificamos como problemas -difusiones decrecientes, disminución de cuotas de mercado, escasa rentabilidad, pérdida de prestigio, desorientación de los empleados, etc.- son en realidad manifestaciones externas de fenómenos negativos más profundos: incapacidad para innovar, para desarrollar nuevas ideas, para adaptar la estrategia de la empresa a las realidades cambiantes del entorno.

Para que el estilo directivo integrador y humanista se consolide, quienes gobiernan deben tener capacidad de escucha y de diálogo, así como otros rasgos de carácter: paciencia, comprensión y tenacidad; deben saber formar a los que puedan tomar el relevo, en vez de convertirse en personas imprescindibles e insustituibles; también deben potenciar el progreso profesional de los más capacitados, estimular el espíritu de iniciativa, promover el afán de aprender y favorecer el trabajo en equipo (Pérez López, 1997).

Esas cualidades se concretarán en modos prácticos de canalizar las iniciativas y propuestas de los empleados; y también generarán en los directivos un mayor interés por conocer las sugerencias del público, de los vendedores del producto, los suministradores y los anunciantes e intermediarios publicitarios. Aunque procesar ese flujo de mensajes suponga un esfuerzo adicional, las ideas de quienes viven de cerca los problemas y oportunidades permiten un continuo perfeccionamiento del modo de trabajar y de la calidad de los productos y servicios de información y entretenimiento.

El tipo de liderazgo que requieren las empresas de comunicación no se basa en conocimientos matemáticos, estadísticos o técnicos. Más bien exige capacidad de comunicación con quienes integran la plantilla de la compañía; comprensión de la naturaleza y los efectos de los actos comunicativos; conocimientos antropológicos referidos a las causas de la actuación de las personas; y firme convencimiento de que invertir en buenos profesionales constituye la decisión más inteligente para cualquier compañía.

Los directivos integradores trabajan con sus empleados para descubrir procedimientos de control de calidad, tanto de los contenidos como de los sistemas de fabricación y comercialización; después de detectar los puntos fuertes y débiles de su empresa, transmiten a quienes dependen de ellos la ilusión y el empeño por realizar un mejor servicio a la sociedad, poniendo a disposición del público contenidos amenos, veraces y respetuosos con la dignidad humana.

Pese a que otros enfoques directivos parezcan más rentables y menos comprometidos, muchas historias de empresas de comunicación muestran que las organizaciones que tratan de satisfacer verdaderas necesidades humanas, mediante un trabajo verdaderamente humano tienen más posibilidades de lograr un éxito duradero que si eligiesen otro modo de actuar (Sancho, 2004).

El mercado de la comunicación es “caótico”, en el sentido de que existen multitud de fuerzas dependientes que pueden actuar como palancas y efectos en cascada imposibles de adivinar: cualquier intento de reducir a cero el nivel de incertidumbre está condenado al fracaso; pero las compañías que disponen de un equipo humano con talento y buena preparación, unido y altamente motivado y cuidan el valor de sus marcas, poseen ventajas competitivas “críticas” en el ámbito de la comunicación.

Algunos desafíos

Al aplicar a Vocento el modelo de gobierno propuesto en las páginas anteriores, descubrimos luces y sombras. En unos aspectos la compañía ha actuado con más eficiencia y brillantez que en otros. Pero el balance final arroja un saldo positivo, como confirman sus datos de difusión, de rentabilidad y de aceptación del público.

Vocento ha sido capaz de hacer frente a las tormentas que surgían en su entorno. Ha prosperado en circunstancias políticas muy variadas: en regímenes dictatoriales y democráticos; con monarquía y con república; en épocas de crisis y en periodos de crecimiento económico. En esas décadas muchos competidores han sucumbido y otros no han sabido expandirse más allá de sus fronteras regionales.

En buena parte, el acierto y el fracaso parecen depender de la fortuna. Toda elección supone dar prioridad a una opción frente a otras posibilidades: ¿será más acertado crecer deprisa o reducir la dependencia de capital ajeno?, ¿convenirá mejorar la formación y motivación de los empleados o será preferible ahorrar gastos de personal?, ¿será más útil adquirir una posición de fuerza en la elaboración de contenidos o en la distribución?, ¿valdrá la pena mejorar la calidad del producto, modificar el sistema de distribución, invertir más en promoción o reducir el precio de venta?

En la práctica, existen dos clases de decisiones empresariales (Magretta, 2002):

a) Unas son de carácter ‘higiénico’: la elección correcta es indiscutible, porque presenta ventajas notables y sus inconvenientes son marginales o inexistentes; en esos casos, el objetivo de los directivos consiste en “no perder”, porque el acierto en la elección no proporciona el éxito: los periódicos no triunfan en el mercado por disponer de buenas rotativas, ni las emisoras de radio por contar con postes emisores bien ubicados y con la potencia de emisión adecuada, ni las televisiones de pago por disponer de suficientes descodificadores, aunque todas esas circunstancias sean indispensables para sobrevivir en el mercado.

b) En cambio, las decisiones “críticas” -como las interrogaciones precedentes- implican elegir entre posibilidades que incluyen un conjunto de ventajas e

inconvenientes bastante equilibrado. El acierto en este campo genera el éxito empresarial, porque dispone a una organización a competir de un modo singular: así puede ofrecer un producto o servicio que tiene valor para el público y que los competidores no pueden imitar fácilmente.

Las decisiones “críticas” exigen un ejercicio de anticipación: además de entender la situación de la propia compañía y del mercado, los directivos deben intuir los cambios que se van a producir; pero lo que va a acontecer en el futuro depende de incontables elecciones humanas, en cierto modo imposibles de prever.

La historia de la evolución de los medios de comunicación nos recuerda muchos casos de predicciones asumidas por la mayoría de los “expertos” que nunca se cumplieron. La radio fue tal vez el primer protagonista de errores de predicción generalizados; cuando nació, se pensó que el negocio consistía en vender aparatos, no en vender publicidad. Más tarde, cuando alcanzó gran audiencia, muchos pronosticaron el declive de los periódicos, hasta el punto de que en algunos países se prohibieron los boletines de noticias en radio hasta media tarde; sin embargo, el desarrollo de la radio coincidió con un periodo expansivo de la industria periodística.

Los pronósticos sobre la televisión no fueron más certeros. También a partir de la Segunda guerra mundial se auguró equivocadamente el ocaso de las emisoras de radio y de los medios impresos. Y muy pocos pensaron que la televisión de pago llegaría a ser un negocio, porque los ciudadanos ya disponían entonces de muchas ofertas gratuitas.

Cuando aparecieron nuevos canales privados, los “expertos” pensaron que los semanarios de televisión aumentarían sus ventas; sin embargo, se produjo el efecto contrario: los canales iniciaron estrategias de contraprogramación; los programas anunciados en la revistas no correspondían a lo que posteriormente emitían los canales, por lo que dejaban de tener interés para muchos lectores.

Las televisiones privadas incrementaron muy notablemente las retransmisiones de los deportes más populares. Parecía claro que la prensa deportiva disminuiría su difusión, porque buena parte del público no estaría interesada en leer lo que había podido ver el día anterior. Sin embargo, los grandes diarios deportivos descubrieron que podían aumentar sus ventas compartiendo con sus lectores las emociones que habían vivido por televisión.

Por tanto, los “expertos” en el campo de la comunicación no poseen una trayectoria brillante como adivinadores del futuro (Sánchez-Tabernero y Carvajal, 2002). En este sector, quienes se atreven a hacer pronósticos se enfrentan a una dificultad extraordinaria: los cambios obedecen a circunstancias políticas, legales, económicas, culturales, sociales, demográficas y tecnológicas; y no parece fácil descubrir cómo va a afectar cada uno de esos factores a las empresas y a sus competidores.

En ese contexto de incertidumbre, los directivos del grupo vasco deberán hacer frente a varios desafíos en los próximos años. A modo de conclusión, señalamos esos aspectos en los que Vocento deberá realizar sus principales decisiones estratégicas.

a) Reposicionamiento en el sector audiovisual. La venta del 12% del capital de Telecinco a Mediaset impide que esa cadena se convierta en el eje del desarrollo audiovisual de Vocento. Sin embargo, su apuesta por la televisión digital terrestre dependerá de la evolución del equipamiento de los hogares españoles. Por otra parte, su participación en el sector de la producción de cine y televisión se encuentra dispersa en varias compañías que compiten entre sí, lo que dificulta la unidad de acción en ese terreno.

b) Búsqueda de mayor coherencia editorial. Los medios de Vocento incluyen voces en lugares muy distantes del espectro político, como “ABC” o Telecinco. La excesiva variedad editorial puede desconcertar al público y también a los políticos. Este último aspecto resulta particularmente relevante en el sector audiovisual, que está sometido a una regulación muy estricta. De hecho, las críticas de Telecinco al Gobierno Aznar fueron uno de los motivos que impidieron que Vocento adquiriera Antena 3 en vez de Planeta Agostini cuando Telefónica se desprendió de las acciones de ese canal privado.

c) Internacionalización. La primera “salida al exterior” de Vocento no se ha saldado con éxito. La estrategia encajaba perfectamente en el estilo de la compañía: lanzar diarios regionales en un mercado con bastante proximidad geográfica, en colaboración con los dos líderes locales. Sin embargo, CIMECO, la empresa conjunta de Vocento y los grupos editores de “Clarín” y “La Nación” han sufrido las consecuencias de la crisis económica y financiera de Argentina. El grupo vasco deberá buscar otros mercados para exportar su “know how” en gestión de empresas de comunicación y, de modo particular, en el ámbito periodístico.

d) Selección de estrategias defensivas ante el incremento de competidores en su negocio básico. La elevada rentabilidad de Vocento procede –junto a su participación en Telecinco– del liderazgo alcanzado en el terreno de la información y publicidad en mercados regionales. Esa posición se ve ahora amenazada por nuevos soportes: televisión digital terrestre, radio digital, internet, diarios gratuitos y servicios de contenidos para teléfonos móviles. El grupo vasco deberá fortalecer su posición en esos medios y canales de distribución para evitar que disminuya su cuota de mercado como proveedor de contenidos informativos y como soporte publicitario.

La industria de la comunicación pertenece a un entorno de sistemas complejos, que tienen equilibrios tan delicados como el filo de una navaja y se basan en engranajes muy articulados. Por tanto, como afirma Beinhocker (1994), las decisiones más relevantes de las empresas no deben basarse en pre-

dicciones sobre el futuro, sino que deben adaptarse a un escenario probable de posibilidades.

Las estrategias requieren buenos análisis externos del presente y de las expectativas futuras, pero la realidad es cada vez más impredecible; el modo de competir focalizado e inflexible correspondía a escenarios sin incertidumbre; en cambio, la globalización, el desarrollo tecnológico y las frecuentes modificaciones del marco legal explican que las empresas de comunicación requieran estrategias múltiples, evolutivas y adaptables, capaces de responder con rapidez a las inevitables sorpresas del futuro. Ese es el escenario en el que Vocento cumplirá su primer siglo de vida.

Referencias

- ABRAHAMSON, Eric. Change without Pain. En *Harvard Business Review*, Julio-agosto 2000, pp. 75-79.
- BEINHOCKER, Eric D. Robust Adaptive Strategies. En *Sloan Management Review*, primavera de 1999, pp. 95-107.
- BEL, José I. El derecho a la información en el contexto constitucional. En José I. Bel y Loreto Corredoira. *Derecho de la información*. Madrid; Ariel, 2002, pp. 143-144.
- BENNIS, Warren; Nanus, Burt. *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Nueva York; Harper Business, 1997.
- COLOMBO, Fausto; Ruggero, Eugeni. *Il prodotto culturale*. Roma, Carocci, 2001.
- COLLINS, Jim. Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. En *Harvard Business Review*, January 2001, 67-75.
- COUTU, Diane L. Creating the Most Frightening Company on Earth: An Interview with Andy Law of St. Luke's. En *Harvard Business Review*, September-October 2000.
- DRUCKER, Peter. *El management del siglo XXI*. Barcelona; Edhasa, 2000, p. 113.
- GOMEZ APARICIO, Pedro. *Historia del Periodismo Español*, tomo III. Madrid; Editora Nacional, 1974, p. 86.
- HAMEL, Gary. *Liderando la revolución*, Barcelona; Gestión 2000, 2000, p. 164.
- KATZENBACH, Jon R.. *Teams at the top: Unleashing the potential of both teams and individual leaders*. Boston; Harvard Business School Press, 1998.
- LANZ, Karen. *Hiring and firing: employing and managing people*. Londres; Pitman, 1998.
- MAGRETTA, Joan. *What management is: how it works, and why it's everyone's business*. Nueva York; The Free Press, 2002.
- MCCARTHY, Dennis G. *The Loyalty Link: How Loyal Employees Create Loyal Customers*. Nueva York; Wiley & Sons, 1997.
- NIETO, Alfonso; Iglesias, Francisco. *Empresa Informativa*. 2ª ed. Barcelona; Ariel, 2000.
- NIETO, Alfonso. *Time and the Information Market. The Case of Spain*. Pamplona; Media Market Monographs, VI.2000.
- PÉREZ LOPEZ, José A. *Liderazgo*. Barcelona; Folio, 1997.
- PERSPECTIVAS del mundo de la comunicación. *Marcas y medios marcados*. Pamplona, I-II.2001, p. 1.
- PRINGLE, Hamish; Gordon, William. *Brand manners: how to create the self-confident organization to live the brand*. Chichester; John Wiley & Sons, 2001.

- RODRIGUEZ PORRAS, José M. *El factor humano en la empresa*. Bilbao; Ed. Deusto, 2000.
- SANCHEZ-TABERNERO, Alfonso. "El Correo Español-El Pueblo Vasco" y su entorno informativo. Pamplona; Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 1995, pp. 197-261.
- SANCHEZ-TABERNERO, Alfonso; Carvajal, Miguel. *Media Concentration in the European Market: New Trends and Challenges*. Pamplona; Media Markets Monographs, 2002.
- SANCHO, Francisco. *En el corazón del periódico*. Pamplona; EUNSA, 2004.
- SEMLER, Ricardo. How We Went Digital Without a Strategy. En *Harvard Business Review*, September-October 2000.
- SMOCK, John. Terminal Ceo Disease: The Bane of Successful Corporations. En *Strategy & Leadership*, January-February 1998, 46.
- STEEL, Jon. *Verdades, mentiras y publicidad. El arte de la planificación de cuentas*. Madrid; Eresma & Celeste Ediciones, 2000.
- TILLES, Seymour. Estrategia y aprendizaje. En The Boston Consulting Group, *Ideas sobre estrategia*. Bilbao; Ed. Deusto, 1998, p. 307.
- VOCENTO. *Memoria económica*. 2004.
- VON Krogh, Georg; Nonaka, Ikujiro; Ichijo, Kazuo. Develop Knowledge Activists!. En *European Management Journal*, vol. 15, nº5, pp. 475-483.
- WALDROOP, James; Butler, Timothy. Managing Away Bad Habits. En *Harvard Business Review*, September-October 2000, 89-97.
- YBARRA, Enrique. *Un periódico institución*. Bilbao; Bilbao Editorial, 1985.