

Las alianzas en el inicio del mercado del cable en España: un enfoque institucional

Juan Carlos Miguel
Emilio Fernández Peña

Juan Carlos de Miguel es profesor del Dpto. de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la UPV/EHU

Emilio Fernández disfruta de una beca de formación de investigadores del Dpto. de Educación y Universidades del Gobierno Vasco

Resumen:

El presente trabajo analiza las alianzas en el mercado del cable español en el momento inmediatamente anterior a la convocatoria de los concursos a las diferentes demarcaciones (principios de 1997). Partiendo de que uno de los objetivos de la regulación es contribuir a la estabilidad del mercado y después de mostrar algunos de los principales motivos para la alianza, hemos dividido los operadores de cable en tres grupos estratégicos: modestos, intermedios y grandes operadores. Entre las características de este último grupo destacan una mayoría de socios financieros y una reducida presencia de empresas extranjeras. Este artículo abre el camino a posteriores análisis.

Abstract:

This article discusses alliances in cable at the first moment in the development of this business. The main objective of regulation is to stabilize new markets. Cable operators are divided into three groups: small, medium-sized and large operators. The last group is very interesting because of the prevalence of banks and electric companies as shareholders. Aside from these entities, there are a few foreign stockholders in Spanish cable. These are the main characteristics of large operators. This work opens avenues to future research.

[1.- Introducción](#)

[2.- Alianzas en el cable y nacimiento de un nuevo mercado](#)

[3.- Tipología del Operador de Cable](#)

[4.- Algunas características de las alianzas en el cable en España](#)

[Referencias Bibliográficas](#)

El nacimiento del nuevo mercado del cable en España nos permite hacer consideraciones sobre las características de las alianzas en una etapa generalmente ignorada por las corrientes económicas ortodoxas. Esta fase inicial, previa a la adjudicación de las licencias, discurre paralelamente a la trama reglamentaria y abre un camino para futuros análisis, una vez que se hayan constituido todas las demarcaciones y adjudicados los concursos.

En esta etapa inicial, que comprende hasta finales de 1996, resulta fundamental el papel del Estado, que es quien regula el comportamiento y la estructura (Vickers, 1993:163-170) de este mercado emergente. Estas acciones, por motivos de extensión, no son consideradas en el presente artículo.

1.- Introducción

Uno de los objetivos de la regulación es contribuir a la estabilidad del mercado, entendida ésta como la minimización de las incertidumbres. En el caso del inicio del mercado del cable en España, la regulación no ha cumplido este objetivo. En efecto, Time Warner International Cable, Comcast Corp. y US West Media Group intentaron invertir en el cable español, pero decidieron irse cansados de los muchos pistoletazos de salida en falso (Ruiz,1997:18-37).

En el mercado español, el hecho de que la reglamentación de la televisión por cable se apruebe en un momento en que se desarrollan industrias sustitutivas (TV satélite) implica que las decisiones de las empresas sean enormemente complicadas, lo mismo que las regulaciones. La dificultad de equilibrar acciones en este nuevo mercado radica en que cada vez surgen más problemas que resolver, por cuanto los nuevos servicios implican cadenas de valor más largas. Así, el pay per view implica una nueva complejización, ya que requiere nuevas formas de contratar contenidos (por ejemplo derechos sobre el fútbol), y supone además la existencia de descodificadores que conllevan problemas de normas, de tarificación y de índole social, como es la segmentación entre los consumidores, ya que no todo el mundo puede tener acceso a los nuevos servicios de pago.

La regulación se efectúa especialmente en la esfera de la distribución, quedando los usuarios en un segundo término. De hecho, se piensa que de la optimalidad de la regulación del operador-distribuidor se deriva la optimalidad del consumidor.

2.- Alianzas en el cable y nacimiento de un nuevo mercado

2.1.- Las Alianzas: introducción

Una alianza es toda asociación destinada a alcanzar unos objetivos determinados. Esta definición amplia puede tener diferentes formas (desde el mero pacto o acuerdo oral hasta la creación de una filial común) y diferentes objetivos (investigación, distribución, producción, o bien un conjunto de actividades). Algunos autores señalan como característica fundamental de una alianza que las empresas que se alían continúen siendo independientes tras su formación. Las fusiones, absorciones y adquisiciones parciales, mediante las cuales una empresa adquiere el control de otra, no pueden ser consideradas alianzas (Yoshino,1996:20). Esto último es muy restrictivo y llevaría a no considerar como alianzas algunas de las grandes operaciones habidas en las industrias culturales, como el caso de la creación de Time-Warner/TB o Walt Disney-ABC, ya que son fusiones o absorciones¹, por lo que se produce una pérdida de la autonomía. Sin embargo, se consideran alianzas por cuanto han sido operaciones pactadas con objetivos no estrictamente financieros.

Esto significaría que en un extremo colocaríamos los acuerdos en los que no hay pérdida de autonomía (distribución conjunta, subcontratación, etc) y en el otro extremo aquellos acuerdos en los que la pérdida de autonomía es total (fusiones y adquisiciones pactadas), estando a medio camino las filiales comunes y las adquisiciones parciales minoritarias o intercambios de paquetes de acciones que no comprometen en gran manera la autonomía.

A pesar de que muchas veces se caracteriza a las alianzas de estratégicas, resulta muy difícil aplicarles este calificativo, ya que dependería de la actitud y propósito de los estrategas. Como resulta complejo conocer la animosidad de los dirigentes de un determinado grupo, podemos utilizar como indicador de su naturaleza la duración del pacto, de manera que únicamente aquellos pactos o acuerdos a medio o largo plazo puedan ser caracterizados de estratégicos.

Las alianzas no son algo nuevo, aunque sí lo es su uso generalizado en los diferentes sectores económicos. También resulta novedoso la intra e intersectorialidad que las caracteriza. Se produce intrasectorialidad cuando empresas de un mismo sector se alían, lo que muchas veces significa la alianza de empresas rivales. Así, Philips, Sony, Toshiba, Sanyo y otros trabajan conjuntamente sobre la estandarización de los magnetoscopios digitales de alta definición². Intersectorial cuando Philips e IBM crean una filial común para la producción de semiconductores en Alemania. O la coproducción de Philips con Bertelsmann del diccionario multimedia sobre CD-I en 1994³.

Además, independientemente de que las relaciones se produzcan entre empresas de la misma actividad o de diferente, cada vez más implican internacionalización.

Refiriéndonos al cable español podemos ver todo tipo de situaciones. En Cableuropa, en abril de 1996 observamos a dos entidades financieras - Banco de Santander y Banco Central Hispano- rivales en su actividad principal y aliadas a Ferrovial, lejana al oficio financiero. Ahora bien, con carácter general, se puede señalar que es la intersectorialidad la que caracteriza las alianzas en el sector, como se verá al final del presente artículo.

2.2.- Activos específicos e incertidumbre

El concepto de los costes de transacción (Desreumaux, 1993:406) nace en los años 30 para dar cuenta de

la existencia de entidades u organizaciones como las empresas. En principio una empresa -por ejemplo una editora de prensa diaria- podría elegir entre internalizar la actividad de impresión o buscarla cotidianamente en el mercado. Mientras que ir al mercado implicaría costes de búsqueda, de negociación y de transacción, la integración de la actividad en la empresa conllevaría costes de índole diferente, que podemos denominar costes de gestión y de organización de estas actividades en el seno de la empresa.

Entre ir al mercado o internalizar una actividad estaría la cooperación, debiendo elegirse ésta siempre y cuando permita una mayor eficiencia y una mayor eficacia que las otras dos alternativas. La eficiencia aparece cuando el coste de la cooperación es menor que el correspondiente a las otras alternativas, mientras que la eficacia implica que las ganancias esperadas a largo plazo sean mayores que las procedentes de otras alternativas.

Olivier Williamson (Williamson, 1985) desarrolla el coste de transacción introduciendo una noción nueva: la de los activos específicos. La especificidad -de los activos físicos, de los recursos humanos, etc.- resulta básica para entender la organización empresarial. Primero, porque muchos activos adquieren el carácter de específicos una vez que son integrados en la empresa, por cuanto no pueden ser colocados otra vez en el mercado para que alguien los adquiera⁴. Segundo, porque la especificidad a veces hay que generarla, ya que al nacer una empresa hay que diseñar activos a medida, formación del personal específica, etc, que a veces pueden no encontrarse en el mercado.

La especificidad de los activos es central y puede ser relacionada con otros conceptos, tales como la frecuencia de las transacciones o la incertidumbre. Cuando la especificidad de los activos sea pequeña y las transacciones muy poco frecuentes será más interesante ir al mercado, mientras que si los activos necesarios son muy específicos y la frecuencia de las transacciones muy grande lo mejor será internalizar los activos o la actividad dentro de la empresa (Rossell, 1995:44). Una especificidad, aún media, de los activos implicaría alguna forma de contrato. No obstante, aunque la especificidad y la frecuencia de las transacciones sean hechos fundamentales para explicar las alianzas existen otros muchos que deben ser tenidos en cuenta y sobre los cuales F. Banchot reflexiona de manera notable.

2.3.- Motivos de elección de las alianzas

Si tenemos en cuenta a F. Blanchot (Blanchot, 1997:68-82), podemos construir una tabla de los factores que influyen o determinan la elección entre la cooperación, la estructuración dentro de la jerarquía (internalización de la actividad dentro de la empresa) y la coordinación a través del mercado.

En la tabla -que tiene en cuenta 13 factores o elementos, de los cuales 7 pueden ser considerados endógenos y 6 exógenos- las elecciones, en términos probabilísticos, de la alianza, la internalización o la coordinación a través del mercado están ordenadas de menor probabilidad (columna 2) a mayor probabilidad (columna 4), dependiendo de los factores determinantes (columna 1), ordenados de menos a más. Así, si tomamos como ejemplo el factor número 1, diremos que cuanto mayor sea la especificidad de los activos que necesite una empresa más probable será que recurra a la internalización. Al contrario, cuanto menor sea el grado de especificidad, la empresa tenderá más a adquirir estos activos en el mercado. Puesto que en este caso las alianzas están en el medio (columna 3), esto significa que cuanto mayor sea la especificidad de los activos la alianza es más probable que el mercado. En algunos casos, como en el correspondiente al elemento 8, tanto la internalización como el mercado son más probable que la alianza. Finalmente, en otros casos (los correspondientes a los elementos 2, 4, 5 y 13) falta señalar alguna elección que no ha sido considerada por F. Blanchot en su texto y que requeriría un tratamiento específico, que va más allá del propósito del presente artículo.

A la vista de esta tabla, podemos señalar que en la nascente actividad del cable en el Estado español los factores que apuntan hacia las alianzas son muchos. En primer lugar, podemos afirmar que no nos movemos en la columna 2, en la que aparece 5 veces el mercado y una la jerarquía. En efecto, los activos y las actividades tienen un grado de especificidad muy elevado (elemento 1), especialmente si consideramos que estamos en los inicios de un nuevo mercado. Esta especificidad se agranda, ya que en la cadena de valor de la televisión por cable aparecen nuevas actividades (discriminación del acceso a los diferentes paquetes a través de los descodificadores y set-top-box) (Cave, 1997:582). Se trata también de una actividad considerada estratégica (elemento 7) por el crecimiento futuro esperado, muestra de lo cual es la enorme presencia de entidades financieras que intervienen directamente como accionistas. Nadie discutirá que no existen dudas o incertidumbre sobre la permanencia de la actividad (elemento 9). Tampoco existen dudas sobre la dependencia entre las diferentes actividades de la cadena de valor (elemento nº 10), ya que a la industria del cable podemos considerarla como un bien sistémico, puesto

que la bondad del servicio no sólo va a depender de que las infraestructuras existan, sino también de los contenidos, la facturación, etc. Lo mismo se puede decir del elemento número 11, que se refiere a que cuanto más se necesite el control de algo, mayor será la probabilidad de que se recurra a la jerarquía. Observamos que los comportamientos probabilísticos correspondientes a los elementos 7, 10 y 11 coinciden. Si una actividad es estratégica (elemento 7) es muy fácil que ésta implique una cierta relación de dependencia (elemento 10) en cuyo caso sería interesante controlarla (elemento 11). El ejemplo lo constituiría la producción audiovisual y/o los derechos audiovisuales.

Observando la tabla podemos ver que únicamente nos moveríamos entre las columnas 3 y 4. Hemos de aclarar que no se trata aquí de considerar en profundidad los elementos que caracterizan a la actividad naciente de la industria del cable en España, sino de señalar que existen muchos factores que influyen para que se formen consorcios de cable.

Y, si consideramos la columna 4, y especialmente aquellas situaciones en las que la alianza resulta la elección más probable (elementos 5, 6 y 13), observamos que los tres elementos coexisten en la industria del cable. A saber, el elemento nº 5 -carácter disemblable de la actividad-, es decir cuando una empresa no tiene todas las competencias para realizar su actividad- es aplicable a la naciente industria del cable en España, debido a que esta industria implica una multiplicidad de actividades, cada uno de las cuales ha de funcionar perfectamente porque este carácter sistémico implica que la bondad del servicio ofrecido depende de todos y cada una de los pasos de la cadena de valor. El elemento 6 -carácter complementario de la actividad- es una matización del punto anterior. Finalmente, el elemento 13 -obstáculos a la internalización- resulta totalmente aplicable a nuestro caso, debido a que el principal obstáculo es de carácter financiero, resultante de las importantes inversiones que requiere esta actividad.

Un obstáculo fundamental al crecimiento externo viene marcado por la política de competencia que busca entre otras cuestiones corregir situaciones que puedan significar la existencia de posición dominante o acuerdos restrictivos a la competencia (Araujo, 1997:777-793).

Con carácter general, se puede afirmar que los nuevos mercados tienden a mostrarnos alianzas u operaciones que afectan enormemente a la competencia. Si miramos los mercados de la televisión digital, estos han implicado pronunciamientos de la Comisión Europea para bloquear o imponer condiciones para la realización de alianzas. Es el caso de MSG en Alemania, a la que la Comisión prohibió en 1994 la creación de Media Service GmbH por Bertelsmann, Kirch y DT, para la prestación de servicios de televisión de pago. En el caso español, la Comisión no aprobó la alianza entre Telefónica y Canal Plus para constituir Cablevisión, lo que provocó su disolución.

La anterior tabla está construída a partir del análisis de mercados ya existentes, pero la distinción entre factores exógenos y endógenos que se consideran en la tabla nos permite señalar que en el caso de la industria del cable en España los obstáculos internos son *adelantados* o anticipados por las industrias, debido a que se pueden consultar experiencias sobre la industria del cable en otros países. Aunque existan experiencias anteriores, que puedan ser tomadas como referencias, hemos de señalar que todo proceso es específico.

3.- Tipología del Operador de Cable

Un término fundamental a la hora de hablar de alianzas empresariales es el de grupo estratégico. «En su búsqueda de ventajas defendibles y duraderas, las empresas adoptan estrategias basadas en inversiones en diferentes activos. Las empresas que eligen inversiones en activos similares acaban constituyendo grupos estratégicos estables en sus industrias. La competencia tiende a ser feroz entre las empresas del mismo grupo estratégico» (Yoshino, 1996:87).

Esta definición nos permite distinguir tres tipos de grupos estratégicos en el mercado del cable en el Estado español. En primer lugar, se encuentran aquellos operadores modestos, surgidos desde principios de los años ochenta en el sur y levante peninsular como vídeos comunitarios, televisiones locales o ambas cosas a la vez como consecuencia de la carestía de los magnetoscopios y la escasez de la programación de ficción en los dos únicos canales disponibles en aquellos años (Álvarez, 1992:52-58). Estos operadores, que constituyen el grueso de los censados por el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (más de 650), han realizado unas humildes inversiones en infraestructuras que no superan las 10.000 pesetas por hogar pasado. Contaban en 1996 con una red de cable coaxial de menos de 400 Mhz de ancho de banda que permitía una escasa capacidad de transmisión, aunque por aquel momento resultaba suficiente para recoger la oferta existente.

Previsiblemente, la mayor parte de estos operadores serán absorbidos por grandes corporaciones o desaparecerán como consecuencia de las onerosas exigencias técnicas de la legislación. Por otro lado, tenemos un grupo de varias decenas de cableoperadores, que vamos a denominar *intermedios*⁶, 27 de los cuales se encuentran integrados en la Asociación de Empresas de Servicios Distribuidos por Cable (AESDICA), que oferta televisión por cable a más de 80.000 hogares. AESDICA exige a sus afiliados el cumplimiento de una serie de requisitos como la situación laboral reglada de sus trabajadores o unos criterios de calidad mínimos en su programación. Además los afiliados a esta asociación cumplen -o intentan cumplir- la legislación vigente sobre derechos de autor. En un mercado incipiente son muchas las prácticas y regularidades que deben institucionalizarse, siendo el de los derechos de autor una de ellas, ya que la multiplicación de soportes técnicos -televisión hertziana, por satélite, digital por satélite, Internet o CDRoms- ponen en cuestionamiento las prácticas de remuneración a los derechohabientes.

Las empresas de este segundo tipo transmitían una media de 25 canales de televisión⁷ y contaban con una cifra de abonados poco homogénea que va desde los 1.000 de Telecable Menorca, pasando por los 3.900 de TDC Sanlúcar (Cádiz), hasta los 11.000 suscriptores que declaraba tener Desarrollo y Sistemas de Cable S.A de Elche.

Respecto a las infraestructuras de transmisión hay que señalar que las empresas de este segmento contaban por lo general con una red compuesta por cable coaxial de 550 Mhz de frecuencia y muchos de ellos ya disponían en el momento de análisis de la vía de retorno que exigirán los nuevos servicios interactivos que establece el Reglamento. La inversión por hogar pasado en este segmento estaba en torno a las 30.000 pesetas. La gran mayoría de estos operadores -que transmitían un canal local y editaban una revista de periodicidad mensual de programación- tenían una cuota de enganche que fluctuaba entre las 15.500 de Cabledis pasando por las 5.500 de Desarrollo y Sistemas de cable hasta las 3.800 de Televisión de León.

Finalmente, se encuentran los *grandes operadores*, constituídos desde la primavera de 1992 cuando parece inminente la aprobación de la ley de Telecomunicaciones por cable. Las empresas y grupos de este segmento- en el que también debe incluirse Telefónica- cuentan en su accionariado con instituciones financieras, eléctricas, grupos de comunicación y algún que otro operador internacional⁸. Este tercer grupo estratégico es el que ofrece mayor interés para su análisis, por lo que a continuación nos detendremos en sus características.

Estos grandes operadores consideran que la televisión por cable es su carta de presentación en el negocio, son conscientes además que el apartado audiovisual no será el que les reporte los mayores beneficios, y centran todas sus expectativas en la telefonía básica que pueden ofrecer desde enero de 1998 y en los servicios telemáticos.

4.- Algunas características de las alianzas en el cable en España

4.1.- Existencia de un modelo financiero

Podemos preguntarnos sobre el modelo de alianzas en el cable. Si observamos los datos norteamericanos, podemos ver que la estructura de costes de los operadores de cable está constituida fundamentalmente por cuatro componentes, con porcentajes cercanos unos a otros: 33% programación; 25% amortizaciones; 21% administración y gastos generales y 21% beneficios operativos. Pero si observamos la estructura de una network, el 74% de los costes corresponde a la programación, seguida por el 15% de los gastos de administración y ventas (Motta, 1997:29-ss). En Europa la estructura de costes sería diferente, pero aún así, los costes correspondientes a la programación de una televisión generalista hertziana estarían alrededor del 50%. Este componente mayoritario explica que en las televisiones generalistas hertzianas en España se haya buscado accionistas que aportasen su saber hacer, ejemplarizado por Berlusconi en Telecinco. Si no, cuando menos, se ha buscado la presencia de algún partícipe procedente del resto de las industrias culturales, como el grupo Zeta en Antena 3. Sin embargo, este tipo de consideraciones sólo es válido en una primera etapa, ya que a medida que se solidifica el mercado cambian los factores exógenos que afectan a la industria audiovisual, especialmente la incertidumbre sobre las futuras preferencias del consumidor, y el surgimiento de nuevas oportunidades de negocio que tienen un carácter sustitutivo-complementario, como el que caracteriza a los distintos soportes y formas de remuneración, etc. Así, si observamos los accionistas de Antena 3 TV, a finales de 1997, vemos que el 40% de las acciones están en manos de los bancos, y si consideramos a éstos junto a los socios procedentes de la industria en general, el porcentaje llega al 90%⁹. En Canal Plus, en la actualidad, el 50% está en manos de bancos o

sociedades de inversión. Esto indica a las claras una financiarización del sector, puesto que los bancos intervienen de manera fundamental y directamente.

Estas consideraciones nos permiten señalar que realmente no existe modelo accionarial en el que estén presentes accionistas que aporten su saber hacer, estando este en correspondencia con las actividades básicas de la actividad, según la estructura de costes. La excepción únicamente la podremos encontrar en los inicios de la actividad, ya que posteriormente el modelo es fundamentalmente financiero.

Si observamos las distintas plataformas digitales por satélite, una actividad que se encuentra en sus inicios, podemos observar el enorme peso de los grupos de comunicación como accionistas de estas plataformas¹⁰. En el francés TPS, el 65% de las acciones está en manos de TF1, M6 y CLT, estando el resto en manos de France Telecom y la Lyonnaise des Eaux. A principios de 1996, uno de los proyectos alemanes estaba formado por Bertelsmann, Canal Plus, B Sky B y Havas, y el otro proyecto alemán lo lideraba Kirch. El peso de los programadores es también visible en la plataforma de Canal Plus francés o español (70% y 85% respectivamente). Idéntica consideración podemos hacer de la plataforma liderada por Telefónica, en la que el control directo de programadores de televisión -Televisa, TVE, TVG, Canal 9 y Telemadrid- es del 58%¹¹.

Volviendo al cable, el tipo de accionariado va a ser diferente, debido a los grandes gastos en infraestructuras, aunque tiene en común con lo anteriormente considerado el creciente peso de la banca e instituciones industriales y financieras. Lo que podemos señalar es que el accionariado se parece más al de operadores de teléfonos o de infraestructuras, que a las plataformas de televisión por satélite. No en vano, por todos los lados se proclama que la rentabilidad de la industria del cable está en la oferta de servicios de telefonía¹².

4.2.- Reducida presencia de empresas extranjeras

Gran Bretaña es, con diferencia, el país en el que más empresas extranjeras participan en operadores de cable¹³. En España, únicamente UIH y US West (norteamericanas) poseían acciones en algunos tour de table. Así, UIH participaba en Santander de Cable, en Burgos Sistemas de Cable y en Vigocable, siempre con el 25%. A principios de 1995 el operador de cable israelí Matav encabezó junto con el productor José Frade un proyecto para presentarse a los concursos de Madrid y Valencia, pero en Valencia perdió el concurso y ha pasado a la sombra de la actualidad.

US West estaba presente en Oviedo de Cable, SA, en Cable, Televisión de Madrid y en Cable i Televisió de Catalunya. Por su parte, Bell Cablemedia (canadiense) participaba en Zaragoza de cable, pero debido a los retrasos legislativos, vendió su participación.

4.3.- Inexistencia de una regla común en las participaciones

Resulta difícil establecer un modelo de accionistas debido al gran número de operadores y a su diferencia de tamaño. Se observa una amplia gama en lo que a los porcentajes de participación se refiere. Con algunas excepciones (0,1% de Multitel Cable en Valencia de Cable), la participación de los socios en los diferentes conglomerados siempre es mayor del 5%. La norma general es que los tres primeros accionistas poseen siempre el 50%, excepto en el caso de Grupo Cable en Galicia en el que el accionariado está dividido en porcentajes iguales del 12,5%.

El número de accionistas que componen las operadoras, generalmente es de 5 ó 6, con la excepción de Cableuropa, que en julio de 1996 llega a tener 8. Este número no es cualitativamente importante, pero es necesario para pensar en la estabilidad de las alianzas, que podríamos denominar *estabilidad interna*¹⁴. En teoría, podemos creer que cuanto mayor sea el número de copartícipes, mayores son las posibilidades de que surjan conflictos. En este sentido, cabrían dos modelos relativamente estables: uno en el que los distintos accionistas tienen parecidas participaciones, y otro en el que uno o dos tienen una amplia mayoría, estando el resto repartido entre varios¹⁵. Así, en marzo de 1996, tres accionistas tienen parecida participación (US West el 25%, Cableuropa 20% y Redesa el 20%), estando el resto repartido entre TISA, Ayto. de Cataluña y la Generalitat. Otro ejemplo de la primera situación lo constituyen los 6 accionistas del Grupo Cable, en Galicia, en donde todos participan con el 12,5%¹⁶.

Tanto en Cableuropa¹⁷ como en sus operadoras, los tres primeros accionistas tienen una mayoría absoluta del capital, estando el resto más repartido. Así, en Cableuropa, en julio de 1996, los tres primeros disponen del 60% y en sus sociedades cableoperadoras los tres primeros accionistas aglutinan las tres cuartas partes del capital. En las sociedades participadas por Cableuropa los accionistas que más se

repite son las entidades financieras (Bancos y Cajas), Operadoras de Cable (directamente Cableuropa o indirectamente a través de Multitel) u operadores de telecomunicaciones internacionales y las Compañías de Electricidad, generalmente locales. El resto de los socios son de muy variada procedencia y también de índole local, destacando entre éstos los diarios, que muchas veces pertenecen a los principales grupos de prensa regional, entre los que figuran el grupo El Correo y Prensa Ibérica (Grupo Moll). Ver anexo II, correspondiente a Cableuropa y consorcios en los que participa.

En Cablevisión el modelo inicial correspondía a una mayoría de acciones repartida entre los dos socios principales -Telefónica 51% y Sogecable 10%- estando el resto en poder de eléctricas y diarios. Sin embargo, después de la ruptura coexisten dos modelos: uno en Burgos y Canarias, que continúa la filosofía anterior, y otro, aplicable a la inmensa mayoría de operadoras en los que Telefónica poseía el 100%.

Si establecemos una comparación con los operadores de cable en Holanda, se observa que en este país los principales actores son filiales de los operadores de telecomunicaciones y eléctricas, con un fuerte control municipal, destacando CASEMA, que es filial del organismo público de telecomunicaciones y con una muy reducida participación de operadores privados. Por el contrario, en Gran Bretaña son sobre todo empresas privadas de telecomunicaciones y de cable norteamericanas y canadienses las que controlan las principales operadoras. En estas empresas participan pocos socios, teniendo uno de ellos un porcentaje mayoritario. Así, en Nynex Cable, Nynex controla el 71,2% y en Videotron Cable, Videotron controla el 55,6%. A finales de 1996, Nynex, Bell Canada y Cable & Wireless constituyeron una nueva compañía al fusionar sus actividades, continuando así con el modelo que estamos describiendo. En este caso Cable & Wireless posee el 52,6% de la nueva compañía denominada Cable & Wireless Communications y el resto está en manos de Nynex (18,5%), Bell Canada (14,2%) y otros (14,7%)¹⁸.

En Bélgica, conviven tres modelos de participación, que van desde la intermunicipal pura a la privada pura, pasando por una intermedia o mixta. Las empresas de distribución de electricidad también están presentes en estos dos últimos modelos. Así, uno de los operadores más importantes -Coditel- está controlado mayoritariamente por un holding eléctrico belga (66% de las acciones)¹⁹.

4.4.- De la participación de Bancos, Cajas de Ahorro y Eléctricas

Si la presencia de los operadores de cable o de telecomunicaciones en el mercado del cable se explica porque aportan su saber hacer, la de las cajas de Ahorro, Bancos y Eléctricas se justifica porque la actividad de las telecomunicaciones por cable requiere grandes capacidades financieras y la amortización de las inversiones es muy lenta (se habla de seis años para alcanzar el punto muerto) (Charon, 1989:147-ss). Estos dos motivos -importancia de las inversiones y lentitud en el retorno de la inversión- pueden ser considerados como motivos determinantes para consumir una alianza. Por otro lado, cuentan con una importante capacidad de negociar, especialmente las Cajas, que en este caso pueden aprovechar su relación de privilegio con las autoridades regionales y locales.

Las Cajas están presentes en la práctica totalidad de Sociedades operadoras de cable, siempre relacionadas con su localidad de origen, lo que les diferencia de los Bancos, en los que existe una voluntad de expansión geográfica. Así, el Banco Santander y el Banco Central Hispano están en Cableuropa, que es, con diferencia, el que más demarcaciones va a cubrir. El Banco Pastor, con gran implantación en Galicia, posee el 12,5% del Grupo Gallego de Empresas del Cable. Es de destacar también la similitud de participaciones que el Banco de Santander y el Banco Central Hispano poseen en los sectores de electricidad y telecomunicaciones.

La presencia de las empresas eléctricas permite explotar sinergias de recursos técnicos, ya que tienen experiencia en la gestión y el cobro de recibos a un gran número de clientes (Miguel, 1993) Éstas se adhieren desde un primer momento a las nuevas corporaciones del cable. Además, gran parte de ellas cuentan con redes de fibra óptica para sus comunicaciones y para actividades de teleproceso y de telecontrol. En este sentido, el grupo Endesa y sus asociados (entre los que se encuentran Red Eléctrica de Cataluña, Unión Fenosa o Sevillana de Electricidad) disponen de una red de transmisión de datos que enlaza 115 centros y tiene 5.000 kilómetros. Lo mismo ocurre con Hidroeléctrica del Cantábrico que posee una infraestructura de más de 100 kilómetros de fibra óptica que une las principales ciudades de la región²⁰.

Debe destacarse la correspondencia geográfica que en algunos casos existe entre la actividad principal de las eléctricas y sus inversiones en el cable. Así, Endesa, que se centra en el mercado nacional se introduce en el negocio en Cableuropa -una empresa que tiene vocación de extender su influencia en todo el territorio español, mientras que su filial, Sevillana de Electricidad, invierte en el cable en aquella zona en

que desarrolla su actividad principal, al igual que Red Eléctrica de Catalunya. Esta regla del paralelismo geográfico entre su actividad principal y las inversiones en el cable no se cumple, sin embargo, con la eléctrica gallega Unión Fenosa, que si bien comienza por invertir en el Grupo Gallego de empresas del Cable, más tarde toma una participación en el Consorcio Cableuropa. Lo mismo ocurre con la eléctrica asturiana Hidrocantábrico que encabeza la Sociedad Promotora de las Telecomunicaciones en Asturias en enero de 1995 y un año más tarde toma su participación en la sociedad Cableuropa.

Referencias Bibliográficas

- Alvarez Monzoncillo, J. M. y Iwens, J. L. (1992): *El Futuro del Audiovisual en España: las transformaciones ante el nuevo marco europeo*. Madrid: Fundesco.
- Araujo Boyd, M. (1997): «El derecho de la competencia y las telecomunicaciones» en J. Cremades (Coordinador) *Derecho de las Telecomunicaciones*. Madrid: La Ley.
- Cave, M. (1997): «Regulating Digital Television in a Convergent World», en *Telecommunications Policy*, Vol 21, nº 7. Elsevier, Gran Bretaña.
- Charon, J.M. y Simon, J. P. (1989): *Histoire d'enfance. Les réseaux câblés audiovisuels en France*. París: La Doc. Française.
- Desreumaux, A. (1993): *Stratégie*. París: Précis Dalloz.
- Miguel, J. C. (1993): *Los grupos multimedia*. Barcelona: Bosch Editorial.
- Motta, M. y Polo, M. (October 1997): «Concentration and Public Policies in the Broadcasting Industry: The Future of Television», *Economic Policy*.
- Roussel, J. (1994): *Les coûts de transaction, en L'Economie industrielle des stratégies d'entreprise*. París: Monthrestien.
- Ruiz Argüello, E. (November, 1997): «Surrealism in Spain», *Multichannel News International*.
- Vickers, J. (1993): «New Direction for Industrial Policy in the Area of Regulatory Reform», en G. Thompson et al., *Markets, Hierarchies & networks*, Sage.
- Willianson, O. (1985): *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Yoshino, M.Y. y Rangan, U. S. (1996): *Las alianzas estratégicas*, Barcelona: Ariel Sociedad Económica.

Notas bibliográficas

1 Time Warner que tenía el 18% de TBS adquirió en septiembre de 1995 el 82% restante mediante la emisión de 178 millones de acciones nuevas. Walt Disney adquirió en julio de 1995 ABC.

2 *Libération*, 4-1-1994.

3 *Le Quotidien Multimédia*, París, 11-10-1994.

4 Un buen ejemplo de la especificidad la constituye un anuncio de neón de una central lechera. Si posteriormente la fábrica cierra y vende el inmueble, difícilmente puede ser aprovechada la figura de la botella de leche del anuncio por los nuevos propietarios del inmueble que lo han adquirido para el montaje de cerraduras electrónicas para garages.

5 Cf. «Déréglementations des télécommunications: quelles leçons des expériences à l'étranger?», en *Problèmes Economiques* nº 2530, París, 20-8-1997, p. 14.

6 Al igual que en el tipo de operadores anteriormente considerados está constituido por empresarios locales. Es este caso Vicosat de Mula (Murcia), de Cablesport S.L en Ermua (Vizcaya), o Crevisión (S.A) Alicante, aunque también se producen excepciones como Cabledis, en el que están el grupo Correo a través del Diario Vasco, Iberdrola, Diputación Foral de Guipúzcoa, Ayuntamiento de Zarautz y una empresa de telecomunicaciones Ikusi. El operador castellano Televisión Servicio y Desarrollo en el momento que analizamos también cuenta con la composición accionarial que caracteriza al siguiente grupo estratégico, el de los grandes operadores.

7 Datos extraídos de un fichero de 30 operadores publicado por la revista *Intermedios de la Comunicación* en su número 24 del mes de marzo de 1995, pgs 7, 8, 9.

8 Las más destacadas son: Grupo Gallego de Cable; Sociedad Promotora de las Telecomunicaciones en Asturias; TRN en Navarra; Zaragoza de Cable; Sevillana de Cable; Cable y Televisión de Madrid; Telecable Compostela; Operadora Cable Sistemas, en Barcelona y Euskalnet en el País Vasco. *El País*, 14 de noviembre de 1995, pg 50, Suplemento Futuro.

9 Cf, *TV International*, November 17, 1997, p. 10.

10 Cf. «Bouquets numériques en Europe: qui en fait et quand», *Le Soir*, 20-4-1996.

11 *El País*, 26-1-1997, pp.28-29.

12 Cf. »Les câbles se rebiffent», *Stratégies*, París, 23-5-1997 y *El País*, 15-2-1998, cuaderno Negocios, p. 2.

13 Cf. Tabla de intereses norteamericanos en el cable en Europa. *Cable World*, 15 de abril de 1996, p. 26.

14 No se pretende aquí sino introducir este concepto para dar cuenta de los factores que puedan afectar a las alianzas. Los externos (políticos, reglamentarios, etc) afectan en gran medida a los movimientos accionariales, como se puede apreciar en este artículo cuando se habla de Cableuropa y de Cablevision. Al definir la estabilidad interna a partir del número de aliados y de su participación no se quiere sino comenzar con algo observable, aunque no siempre comunicado por las empresas. Indudablemente, estos porcentajes de participación debieran ser matizados con los papeles que se asignen a los diferentes partícipes y que no siempre se corresponden directamente con su porcentaje accionarial. Así, S. Berlusconi, a pesar de que ha participado con el 25% en Telecinco y en la extinta Cinq francesa, era el principal gestor, debido a su saber hacer y a su catálogo de derechos audiovisuales.

15 Los tres principales operadores franceses a principios de 1997 son buenos ejemplos de este caso :
--La Lyonnaise de Communications (59% Lyonnaise des Eaux, 10% Chargeurs y France Télécom Câble, 9% Crédit Lyonnais, 7% US West y 5% Canal Plus).
--La CGC (Compagnie Générale de Videocommunications) está constituida por la Compagnie Générale des Eaux (72%), Canal Plus (20%) y Société Générale (8%).
--France Télécom Cable (70% Cogecom y 30% TDF).

16 Los accionistas son el Banco Pastor, Caja de Ahorros de Orense, Caja de Ahorros de Pontevedra, Unión Fenosa y La Voz de Galicia. Cf. *Intermedios*, nº 64, Madrid, 21-nov. 1996, p. IV.

17 En Cableuropa, podemos distinguir una etapa inicial, directamente causada por el anuncio de la aprobación de la ley de cable, que sin embargo se pospuso hasta 1995. En el mes de abril de 1992 se anuncia la creación de Sevillana de Cable y semanas más tarde la de Cableuropa y Cablevisión a las que le suceden en los meses posteriores otros grupos empresariales.

Tras el nuevo retraso en la aprobación de la ley de otoño de 1992 se rompe la alianza Cableuropa con la salida de Prointesa (BBV e Iberdrola al 50 %), BCH y Banesto, con lo que la empresa Multitel se queda con el 100% de las participaciones. Estos bancos salen al mismo tiempo de Sevillana de Cable. La no aprobación de la ley en estas fechas supone un impasse gestionado en soledad por Multitel.

En los meses posteriores a la salida de los socios, se produce un acercamiento de Multitel y el Banco de Santander que se materializa en la toma por parte de este banco de pequeños porcentajes con los que cuenta Multitel en distintos operadores. Así, el Santander adquiere un 10 % en Burgos de Cable, un 15 % de Jerez de Cable y pequeños porcentajes también en Zaragoza de Cable y Santander de Cable, etc.

En el mes de abril de 1995 se da a conocer el nuevo accionariado de Cableuropa. El Banco Santander compra el 60 por ciento de la sociedad a Multitel, quien se queda con un 15 %. El Banco Santander actúa como nodriza, porque los movimientos accionariales -en este caso nuevas entradas- se realizan mediante cesiones de acciones en poder del Santander. Vuelve a formar parte de la empresa el BCH que toma un 17,5 por ciento y aparece como nuevo socio la empresa constructora Ferrovial, que adquiere un 7,5%. En estas fechas se produce el acercamiento de otro de los que serán futuros socios de Cableuropa: la compañía eléctrica de titularidad estatal Endesa. Cabe destacar que el 21 de abril de 1995 el Santander adquiere el 3 % de Endesa, empresa en la que otro de los socios de Cableuropa, BCH, cuenta con un 1,5 % del accionariado.

Otro de los hitos es la definitiva entrada de la eléctrica Endesa en Cableuropa, que se conoce el 26 de abril de 1996, con la compra de un 20% de sus acciones al Santander por 560 millones de pesetas. El resto de las participaciones se mantiene igual. Endesa coincidía en varias operadoras con Cableuropa a través de sus eléctricas filiales (en Barcelona a través de Red Eléctrica de Catalunya, en Zaragoza a través de la eléctrica aragonesa y en Jerez gracias a su participación en Sevillana de electricidad). A su vez cabe también mencionar el interés de Endesa en el sector de las telecomunicaciones con sus participaciones en Airtel y en Optel que fue la empresa creada para la privatización de Retevisión.

El 16 de mayo de 1996 se registra la entrada en Cableuropa de Unión Fenosa (la eléctrica gallega filial de Endesa) que toma un 7,5 % de las acciones con las que cuenta el Santander. Un mes después, se produce la entrada de la eléctrica asturiana Hidroeléctrica del Cantábrico con la toma de un 5% de las acciones que poseía el Santander. En esos momentos el capital social de Cableuropa es de 1.750 millones de pesetas. En junio de 1996 se aumenta el número de miembros en el consejo de administración de 5 a 10 que se reparten del siguiente modo: B. Santander 3 miembros, CH 2, Endesa 2, Fenosa 1, Cantábrico 1 y Ferrovial 1.

18 Cf. *New Media Markets*, 24 de octubre de 1996, pp. 3 y ss.

19 Los modelos de participación pueden consultarse en VV.AA., *TV por cable en Europa: Tendencias para el desarrollo del sector*, Fundesco, Madrid, enero de 1994.

20 Cf. *Redes y Servicios de Telecomunicación en España 1996*, Price Waterhouse, Madrid. 1996, pags 70 y 71.cable