

¿Qué diferencias hay entre gestionar una empresa editora de un diario o una empresa automovilística? ¿La CNN hace el mismo análisis de su entorno macroeconómico e industrial que un fabricante de galletas? ¿Qué particularidades tiene el marketing de productos y servicios de comunicación? ¿Se puede gestionar igual la producción en una empresa cuya materia prima es información que una empresa fabricante de muebles? ¿Qué implicaciones tiene en la gestión empresarial el tratar con productos, como un diario, que pierde su valor económico en menos de veinticuatro horas? ¿Cómo afecta a la gestión empresarial el hecho de que los productos y servicios de comunicación se dirijan a un doble mercado, audiencias y anunciantes?

Para analizar esas y otras cuestiones, este libro, *Gestión de empresas de comunicación*, aplica conocimientos de las ciencias económicas y empresariales al estudio de un tipo particular de empresa, la de comunicación, tomando en consideración las particularidades de la comunicación en tanto que actividad económica con un componente ideológico, político y cultural fundamental. Se considera que la explotación de los productos y servicios de comunicación por parte de organizaciones empresariales no puede ser analizada como una actividad económica más, sino que hay que tener en cuenta, tanto las particularidades de la producción y comercialización de unos bienes y servicios como son la información, el entretenimiento y, según algunos tratadistas, la formación a través de medios de comunicación, como las particularidades de su uso social, su incidencia política, cultural, socializadora.

Los cambios políticos, económicos, tecnológicos y sociales ocurridos en el último cuarto del siglo XX, han tenido un impacto importante en la reestructuración de la industria de la comunicación, que ha reforzado la consideración de la comunicación como mercancía, en detrimento de los criterios de servicio público e interés general. Sin embargo, no hay que olvidar que éste es un proceso que marca la historia de los medios de comunicación.

La prensa liberal del siglo XIX y las agencias informativas se habían convertido ya en un importante negocio, con vínculos estrechos con la red industrial y colonial en los países de capitalismo más avanzado, Estados Unidos, Reino Unido y Francia. Pero fue en el primer tercio del siglo XX cuando se produjo la eclosión de

la «comunicación-negocio»; es decir, de la definitiva integración de los medios de comunicación en el tejido empresarial, como una actividad económica más, que comportó también una nueva visión del periodismo, donde destacaba la incorporación de recursos y géneros más relacionados con el entretenimiento.

Los diarios aparecidos en esa época —el *World* de Pulitzer, el *New York Journal* y el *Examiner* de Hearst, el *New York Times* de Ochs-Stulzberger, o el *Wall Street Journal* de la compañía Dow Jones, en los Estados Unidos; el *Daily Mirror* y el *Times* de Northcliffe, en Gran Bretaña; o los refundados *Le Petit Journal* y *Le Petit Parisien* o *Le Matin* en Francia—, se irán imponiendo sobre la prensa anterior que, aunque se insertaba ya en el nuevo marco industrial, estaba definida principalmente por criterios políticos, ya fuera la prensa liberal, o los periódicos populares de masas que editaban las organizaciones de izquierdas con finalidades políticas y educativas.

Los nuevos periódicos del siglo XX, que consiguen grandes tiradas, eran plenamente comerciales y se integraban en el entramado industrial y financiero. De hecho, una de las novedades de estos periódicos fue la reducción de su precio, gracias a mejoras productivas y al aumento del público lector, compensada por un mayor peso de los ingresos publicitarios. También es interesante destacar que estos diarios se constituyeron como sociedades anónimas para conseguir la financiación necesaria, que les llegaba de entidades financieras y empresas industriales. Además, en algunos casos, fueron directamente empresas o personalidades relacionadas con las finanzas y la bolsa, por tanto las grandes sociedades anónimas en expansión, las que impulsaron la creación de estos nuevos periódicos, entre los que destacó también el crecimiento de las cabeceras de información económica.

A partir de los años veinte, a la prensa se le añade también la radio, impulsada en un inicio por las empresas fabricantes de aparatos de radio, sobre todo en Estados Unidos, pero también en Europa. A diferencia de la prensa, el medio radiofónico se desarrolló con una importante intervención del Estado, ya sea en la gestión directa de las frecuencias, consideradas un bien público, como en la producción y radiodifusión a través de emisoras propias. En Europa, esta intervención del Estado fue más importante que en los Estados Unidos, donde la radio tuvo un carácter plenamente comercial e inaugura lo que será un cambio importante respecto al alcance de la empresa de comunicación. Con la radio se incide en el modelo de comunicación comercial, de consumo gratuito, financiada por la industria y las entidades financieras, a través de la publicidad y las aportaciones de capital. La radio, en los Estados Unidos, estrechó las relaciones de la empresa de comunicación con la industria de consumo masivo y los bancos. Las grandes empresas de electrodomésticos, como *General Electric* y *Westinghouse*, con el apoyo de los bancos, son las que pusieron en marcha las grandes cadenas radiofónicas, que combinaban periodismo con espectáculos y otras formas de entretenimiento radiofónico.

En cuanto a las actividades audiovisuales, en Estados Unidos, primero el cine y después la televisión, adoptaron también las técnicas de gestión empresarial desde el inicio, dando lugar a una potente industria que dominaría en los mercados internacionales. En Europa, en cambio, la actividad televisiva se definió,

en casi todos los países, como un servicio público gestionado en un régimen de monopolio por los Estados, mientras que la actividad cinematográfica, aunque desarrollada por la iniciativa privada en un régimen de competencia, contó también con el apoyo del Estado por su consideración de bien cultural. A pesar del predominio del componente económico o de negocio en la producción cinematográfica de Estados Unidos, se encuentran también desde el principio elementos que la vinculan a la política y la ideología, desde la implantación del código Hays, al cine bélico durante la contienda mundial o a la «caza de brujas» macarthista. La expansión de la industria de la comunicación no hubiera sido posible sin el crecimiento de la actividad publicitaria.

La reestructuración económica y política en las tres últimas décadas incluye como un ingrediente fundamental, pero no único, un cambio en la industria de la comunicación. De hecho, el nuevo modelo de desarrollo económico se ha definido, entre otras denominaciones, como sociedad de la información, en la medida que la información, en todas sus acepciones, se convertía, en los países más ricos, en una actividad económica con un peso creciente en términos de producción y empleo, y también en cuanto que las tecnologías de la información encontraban aplicaciones en los diversos sectores económicos.

Esos cambios han introducido un mayor dinamismo y complejidad a la industria de la comunicación y, por tanto, también a la gestión de las empresas que operan en dicha industria. Ya en los noventa, la telefonía e internet añadirán nuevos espacios para los negocios de comunicación, como se puede apreciar en el crecimiento de la inversión publicitaria en marketing telefónico, a partir de 1988, o en el rápido incremento de los servicios y del uso de internet, a partir de 1996. Con el desarrollo de internet, se ha abierto un proceso de cambios en el periodismo y en el conjunto de actividades de la comunicación, potenciando funciones como la documentación y la comunicación interpersonal y de grupo, más allá del concepto clásico de comunicación de masas. Además, las tendencias a la liberalización, privatización, concentración y la internacionalización, han hecho converger en las empresas de comunicación otras actividades anteriormente incluidas en otras industrias, como, entre otras, la industria turística, del ocio, de la construcción, de las tecnologías de la información y la comunicación.

Este libro trata de dar respuestas a las transformaciones en la industria de la comunicación, así como a los cambios ocurridos en las técnicas de gestión empresarial, que requieren un replanteamiento de la gestión de las empresas de comunicación. En *Gestión de empresas de comunicación*, se abordan de forma integral las distintas actividades que se incluyen en dicha industria y las distintas funciones implicadas en la gestión empresarial. Por ello, el libro se plantea como una herramienta que pueda ser útil, tanto para los estudiosos y todos los interesados en el funcionamiento empresarial de la comunicación, como para las personas que vayan a emprender proyectos empresariales o estén desempeñando tareas de gestión en la industria de la comunicación. El contenido que se desarrolla en *Gestión de las empresas de comunicación*, es válido para el estudio y gestión de las grandes empresas privadas de la comunicación, pero también de las empresas personalistas que, aunque con menor peso económico, tienen vigencia en el negocio de la

comunicación donde encontramos muchos trabajadores autónomos y pequeñas empresas. Igualmente, se tiene en cuenta la importancia del sector público, especialmente en el caso de la radio y la televisión.

El contenido de *Gestión de empresas de comunicación* se ha dividido en ocho capítulos. En el primero, se trata de las particularidades de la comunicación como actividad económica, antes de presentar las diversas formas de acceso a dicha actividad económica y los elementos que se tienen en cuenta en la planificación y ejecución de la gestión empresarial. Para desarrollar su actividad, la empresa de comunicación asume diversas funciones que se pueden resumir en la función de marketing, la productiva, la financiera, y la de dirección o planificación. El ejercicio de dichas funciones supone la coordinación y organización de los recursos y las operaciones de la producción técnica o física, la organización de un sistema de venta o de intercambio, la planificación de los flujos financieros dentro de la empresa y entre la empresa y el exterior, y la coordinación de todos los elementos que intervienen en la empresa para conducirlos a un fin fijado por el empresario. Dicha planificación y coordinación se establece en el plan empresarial, cuyos contenidos se presentan en el primer capítulo y se desarrollan en los siguientes capítulos.

En la medida que la dirección y planificación estratégica de la empresa de comunicación ha de partir del conocimiento del contexto en el que actúa, en el segundo y tercer capítulos se trata del entorno macroeconómico e industrial en el que va a desarrollar su actividad la empresa de comunicación. Se considera que para entender la evolución de la empresa y de los mercados de la comunicación es pertinente un conocimiento general de los principales conceptos, problemas y evolución del conjunto de la economía. La empresa, situada en el nivel microeconómico, se ha de contextualizar en el marco macroeconómico, cuyos componentes y métodos de análisis se abordan en el segundo capítulo. En el tercero, la atención se centra en el entorno de la industria de la comunicación, en el que se analizan los consumidores, audiencia y anunciantes, los proveedores, las empresas oferentes, así como los componentes sociopolíticos y tecnológicos.

En los capítulos siguientes, se tratan todos los aspectos relacionados con la gestión interna de las empresas, teniendo en cuenta las distintas actividades y medios de comunicación. La función de marketing se aborda en el capítulo cuarto, en el que se presentan las herramientas para el análisis de mercado y las políticas de marketing o marketing mix de las empresas de comunicación. Se explican los conceptos y tendencias principales en la definición de los productos y servicios de comunicación, en la fijación de su precio, en su distribución y en las políticas e instrumentos de comunicación utilizados para darlos a conocer.

El capítulo quinto se ocupa de la función de producción. Ahí se analizan los procesos de producción en las distintas actividades de comunicación y la asignación de los recursos productivos necesarios para llevar a cabo dicho proceso: el capital fijo, las materias primas y el trabajo. Se analizan estos factores de producción, comunes a cualquier empresa, pero fijando la atención en aquellos aspectos más específicos de las empresas de comunicación, como el tratamiento de la información y otros contenidos como materia prima, las particularidades del

trabajo creativo, y la evolución en las tecnologías de la comunicación y la información. Asimismo, en este capítulo se trata la dimensión, la localización y los costes de las empresas de comunicación.

La organización de la empresa de comunicación se aborda en el sexto capítulo. Se presentan los distintos modelos organizativos, clásicos y modernos, donde se establece la división del trabajo dentro de la empresa de comunicación, las relaciones de jerarquía y de coordinación, y el grado de responsabilidad de los miembros de la empresa.

El capítulo séptimo se ocupa de las inversiones y los recursos financieros necesarios para realizarlas, es decir, de la función financiera. Ésta incluye la planificación y ejecución de las inversiones en capital circulante y en capital fijo y sus fuentes de financiación, ya sean las que aportan los socios, las que genera la propia actividad empresarial, las ayudas públicas y los recursos ajenos proporcionados por terceros. Asimismo, se explican los distintos instrumentos de planificación e información económico-financiera. Principalmente, se desarrolla el balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria de actividad, junto con los instrumentos de análisis económico-financiero, los *ratios*, que se utilizan tanto para el diagnóstico y toma de decisiones en la empresa de comunicación, como para el estudio del funcionamiento de dichas empresas.

Las funciones empresariales se organizan en el seno de estructuras que adoptan una determinada personalidad jurídica, que detentará los derechos y obligaciones de la empresa de comunicación. Las distintas formas jurídicas y sus características se describen en el capítulo octavo, junto con las formalidades para crear una empresa y la legislación específica que afecta a las empresas de comunicación.