



ACTAS

**IV CONGRESO INTERNACIONAL
SOBRE ANÁLISIS FÍLMICO**

**NUEVAS TENDENCIAS E
HIBRIDACIONES
DE LOS DISCURSOS AUDIOVISUALES
EN LA CULTURA DIGITAL CONTEMPORÁNEA**

4, 5 y 6 de mayo

**Universitat Jaume I, Castellón
2011**

Iván Bort Gual
Shaila García Catalán
Marta Martín Núñez
(editores)

ISBN: 978-84-87510-57-1

Ediciones de las Ciencias
Sociales de Madrid

Economía de la atención

la implicación de la cultura digital en el cambio corporativo y empresarial del Grupo Prisa

MARÍA JOSÉ PÉREZ SERRANO
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

1. Introducción

No hace mucho tiempo, más bien una fracción de segundo en la historia de la reciente industria de la comunicación, había que recurrir inexorablemente a la información de las compañías mediáticas registradas en sus memorias anuales y se precisaba de una leve pátina de conocimiento especializado para desentrañar de sus palabras una estrategia de continuidad a lo largo de un periodo que siempre pretendía ser mayor de lo que los cambios iban, seguramente, a permitir. Hoy, enfrentarse a los grupos de comunicación, y sus actuaciones, nos lleva —también inexorablemente y con toda naturalidad— a mirar su “muro” de Facebook, su página de Twitter o sus campañas en YouTube.

Esto significa, de forma rápida y sin ambages de investigación, dos cosas: una, de carácter general, y otra, mucho más centrada en el ámbito que nos ocupa; por un lado, que se ha exigido a la sociedad de la última parte del siglo XX un esfuerzo de adaptación que coloca a esta nueva alfabetización a la altura de lo imprescindible, y, por otro, que una de las características del momento actual del mercado mediático está vinculada con la comprensión digital de las señales. Este hecho, además de constituir una innovación técnicamente relevante, está haciendo que el consumo de medios varíe y que, también, las empresas que los sustentan tengan que acostumbrarse a una nueva realidad, donde como paradigma de los cambios se detecta que “se han multiplicado vertiginosamente las posibilidades de recibir información y entretenimiento”.

En este contexto, los grupos de comunicación intentan adaptarse a una cultura digital que corre mucho más rápido que las posibilidades de mutación que tienen las propias estructuras mediáticas y, sólo en algunos casos y circunstancias, éstas son capaces de dar una zancada tan grande que logran ponerse a su nivel.

El día 27 de noviembre de 2010, durante la Junta General Extraordinaria de accionistas del grupo PRISA, se presentaron las claves de la transformación de su “modelo de negocio tradicional en una compañía de tecnología orientada al consumidor”. Esta metamorfosis tiene su reflejo en un completo proyecto de cambio de imagen (y reorganización de su arquitectura de marcas) que vamos a intentar analizar.

2. Fundamentos y límites de la propuesta

Como se puede observar en estas primeras líneas, dos son los planteamientos metodológicos que quien escribe valora para el desarrollo discursivo de estas páginas. La observación y la plasmación descriptiva es el primero de estos hitos y el segundo —mucho más ponderado, si cabe, entre la Ciencia— es la metodología del caso, definida por Walker (1983: 42) como «un examen de un ejemplo en acción». Esta última nos resulta útil, también, por dos motivos: el primero, porque tratando de empresas de comunicación lo habitual es que la abstracción científica vaya a la zaga del acontecer y, de este modo, ambos se acercan; y, el segundo, porque analizar las implicaciones empresariales de la cultura digital desde el punto de vista de la modificación en la identidad corporativa de un grupo de comunicación, que maneja cifras como 50 millones de usuarios al día, puede ofrecer la dimensión adquirida por lo digital en «un nuevo mundo que, como dice la propia PRISA, reclama un nuevo símbolo».

Conceptualmente, la innovación podría estar en la “economía de la atención” como término asimilado a las empresas de comunicación (mejor que a la tradicional empresa informativa), pero también lo nuevo consiste en unir lo tradicional con lo más reciente y aparentemente transgresor, y debemos ser muy conscientes, en aras a la limitación de la propuesta, que las palabras clave vinculadas a este segmento de las Ciencias de la Comunicación ya están más que asentadas, que no han variado demasiado y lo que se considera vanguardia es probable que no sea más que un prisma diferente y una nomenclatura más novedosa de una realidad ya estudiada por otros.

3. La economía de la atención en el negocio de los medios

Según Nicolás de Santis, consejero delegado de la empresa responsable del cambio en la imagen corporativa del grupo PRISA, Corporate Vision Strategists, el concepto que ha servido como marco a dicha innovación no ha sido otro que el de la «economía de la atención». Para él, este término consiste en que «gracias a la revolución digital hay mucho más contenido del que consumidor puede usar», y a partir de él se puede entender que la cultura digital no sólo impregna ese contenido —generalmente audiovisual—, sino que alcanza los recursos, las relaciones, las estructuras, la imagen y los valores del conglomerado que está detrás de ellos y llega a servir de motor a sus cambios empresariales y económicos.

En un repaso histórico es preciso señalar que fue hace cuarenta años cuando Herbert Simon (1941) empezó a hablar del impacto de la sobrecarga de información en las economías desarrolladas. Años más tarde, Michael Goldhaber retomó la idea de Simon y sostuvo, en un artículo publicado en 1997, que el dinero fluye a la atención, pero la frase inversa no es válida, es decir, «el dinero no puede comprar atención». Y ya en nuestra década —y siglo—, Thomas Davenport y John Beck (2001) plantean que la gran cantidad de información existente hace que la atención sea el recurso más escaso en el mundo de los negocios, más escaso que el talento o la tecnología, y Josef Falkinger (2003) desarrolla un modelo teórico sobre la economía de la atención y mantiene que «la atención no es un bien como cualquier otro. Es el prerequisite de toda transacción económica».

En el campo de la Empresa Informativa, Alfonso Nieto (2000a, 2000b) señala que la moneda del actual mercado de la información se llama tiempo. «A las tres fases de configuración de la empresa —medios, contenidos, relaciones— corresponden tres sistemas de economía —escala, alcance, apariencia— y tres tipos de sociedad —desarrollo, información y tiempo—. El siglo XXI inicia el paso de la sociedad de la información a la sociedad de tiempo, en un sistema de economía de la apariencia que favorece y caracteriza a la empresa de relaciones informativas y comerciales en el mercado de la información» (Nieto, 2001: 134-138).

Sea como sea, “atención” o “tiempo” (“economía de la atención” o “sociedad/mercado de tiempo”), a lo que estamos haciendo referencia es al resultado de una acogida favorable por parte de alguien que, con libertad, elige una opción u otra depositando en ella su respeto y asignándole parte de su bien máspreciado y escaso de estas épocas (el tiempo de que dispone), transformado, así, a través de un proceso complejo, pero manoseado de cotidianidad, su atención y, por ende, su tiempo en flujo económico.

Como dinamizador de todo ello, los avances tecnológicos, la informática, el sistema binario, la digitalización, Internet... han venido a multiplicar exponencialmente la oferta a ese “alguien”, cada vez más concreto, que busca, rechaza, elige y deposita su interés e, indudablemente, sus minutos en una posibilidad entre millones, que tiene que acabar desechando.

Las empresas de comunicación tienen entre sus cometidos la labor de hacer que el receptor escoja su contenido por encima de cualquier otro. En esa elección estará el germen de su éxito, empresarial e informativo (o de entretenimiento) y ahí está, muchas veces, la razón de su esfuerzo por adecuarse, incluso con su imagen, a las circunstancias adversas que les ha tocado vivir.

4. Un año de cambios para el grupo PRISA

La crisis económica ha tenido diferentes repercusiones en el sector de los grupos de comunicación en nuestro país. Cada uno de ellos, ha planteado y desarrollado diversas estrategias y se ha adaptado —con mayor o menor fortuna— a los tiempos de difíciles fluctuaciones que estamos viviendo. Promotora de Informaciones, S.A. (PRISA) no se ha quedado a la zaga y entre los hitos empresariales a los que ha asistido en este último año ha estado el proceso de concentración que se ha desarrollado entre su cadena de televisión privada en abierto, Cuatro, y Telecinco.

Ésta ha sido la primera fusión entre cadenas después de aprobarse la Ley 7/2009, de 3 de julio, de medidas urgentes en materia de telecomunicaciones, que permite la integración de medios de comunicación. Y aunque los resultados los estamos viendo en los últimos meses e incluso semanas, fue el 18 de diciembre de 2009 cuando se avanzaban algunas de las líneas maestras del acuerdo de términos que ambas cadenas de televisión iban a seguir:

- 1) Telecinco incorporaría, mediante un canje de acciones de nueva emisión, el capital social íntegro de una sociedad de nueva creación que incluiría la rama de actividad de Cuatro;
- 2) Asimismo, Telecinco adquiriría una participación del 22 % en Digital+;
- 3) PRISA, por su parte, recibiría esas acciones de nueva emisión de Telecinco que, tomando en cuenta una ampliación de capital previa, equivaldrían aproximadamente al 18,3 % del capital social de Telecinco —con un valor en torno a 550 millones de euros según cotización media de los últimos treinta días, calculados a fecha de mediados de diciembre—;
- 4) Además, PRISA recibiría unos 500 millones de euros en efectivo por la venta del 22 % de Digital+ —según datos de marzo en concreto serían 491 millones—;
- 5) En cuanto a la cúpula directiva del nuevo grupo de comunicación, PRISA contaría con una representación proporcional a su participación en el Consejo de Administración de Telecinco y, por su parte, la participación de Telecinco en el Consejo de Administración de Digital+ sería también proporcional a su participación en esta compañía.

Con el objetivo de financiar la operación, Telecinco llevaría a cabo una ampliación de capital de 500 millones de euros con derecho de suscripción preferente y Sogecable segregaría sus actividades de televisión en abierto en una sociedad de nueva creación. Y, así, el 15 de abril de 2010 Mediaset y Sogecable informaban a la CNMV que habían suscrito un contrato marco para establecer el procedimiento,

calendario y términos en que ejecutarán la integración del negocio de televisión en abierto de Cuatro en Telecinco y la compra por ésta del 22 % de Digital+. Un aspecto más a tener en cuenta es que en esos momentos se consideraba que si al final el proceso de crecimiento externo era aprobado por los órganos competentes, Telecinco dispondría de ocho canales: la propia Telecinco, Cuatro, Factoría de Ficción, 40 Latino, CNN+ y La Siete, más los nuevos canales previstos (Pérez Serrano; Alcolea: 2010).

Con estas premisas, comenzó la evaluación por parte de las autoridades competentes, entre otras por parte de la Comisión Nacional de la Competencia (CNC) que le asignó el número de expediente C-0230/10, de los dos procesos de concentración en los que PRISA ha estado presente en los últimos meses (el de Telecinco y Cuatro, y el de PRISA, Telefónica y Telecinco para el control de Digital+) y, un tiempo después, en concreto el 28 de octubre de 2010, la CNC resolvía lo siguiente:

- 1) Subordinar en aplicación del artículo 58.4.b) de la Ley 15/2007 la autorización de la concentración al cumplimiento de los compromisos propuestos por el notificante el 19 de octubre de 2010 que se transcriben en el Fundamento de Derecho Segundo.
- 2) Conceder a TELECINCO el plazo de un mes desde la fecha en que la Resolución sea ejecutiva para presentar ante la CNC un plan de actuaciones para la instrumentación de los compromisos en ella contenidos. En el plazo máximo de un mes desde su recepción, dicho plan deberá ser aprobado por la CNC, que podrá introducir en el mismo las modificaciones que considere oportunas para el adecuado cumplimiento de los compromisos adoptados en la presente Resolución.
- 3) Establecer una duración inicial de los compromisos de tres años desde la aprobación del Plan de Actuaciones, prorrogable por otros dos si no se modifican sustancialmente las circunstancias de mercado que hicieron necesarios los mismos.
- 4) Intimar a TELECINCO al cumplimiento de lo previsto en la presente Resolución.
- 5) Encomendar la vigilancia de la presente Resolución a la Dirección de Investigación en virtud de lo previsto en el artículo 35.2.c) de la Ley 15/2007.

Fuera de los asuntos estrictamente jurídicos, el presidente de Telecinco, Alejandro Echevarría, afirmaba en abril de 2010 que se aplicaría el «modelo de negocio» de Telecinco en Cuatro, para rentabilizar la operación con PRISA, señalando como principales señas de identidad la producción propia y los contenidos realizados por productoras participadas. Sin embargo, según las propias compañías, ello no impediría que ambas mantuvieran sus notas distintivas.

Idea que también tenían, un mes antes, el director de Cuatro, Daniel Gavela, cuando manifestaba que «lo lógico» era que la cadena que dirigía fuera «lo que era en ese momento», definiéndola como una televisión centrada en «lo moderno, innovador, joven y comprometido», y el consejero delegado de Telecinco, Paolo Vasile, que en febrero había afirmado que cada canal «tiene su propia marca y *target* y que Telecinco no había comprado una frecuencia sino una televisión, precisamente porque tenía su propio estilo, porque Cuatro es como es». Vasile señaló, entonces, que cuando barajaron la opción de una posible fusión con otro operador, entendieron que Cuatro era el mejor actor por ser el más dinámico y por su «diseño editorial».

Pero pasado un tiempo, ni CNN+ está ya entre los canales de Telecinco, ni está tan claro que la entrada de capital de la cadena de Fuencarral en Cuatro no haya tenido influencias en su línea programática y editorial.

Otro de los cambios importantes vivido por el grupo PRISA en el último año ha sido la entrada de Liberty Acquisitions Holdind Corp en su accionariado. El día 27 de noviembre de 2010, sus accionistas dieron luz verde a la operación de ampliación de capital mediante la cual ingresaría 650 millones de euros y por la que los inversores presentes en Liberty pasarían a ser accionistas del conglomerado español.

La transacción se articuló mediante la adquisición del 100 % de Liberty por parte de PRISA, que se realizará mediante una ampliación de capital en especie con un canje de acciones mediante el cual PRISA o una caja neta de unos 650 millones de euros, y los inversores de Liberty pasarán a ser accionistas del grupo. PRISA procederá a la disolución de Liberty. El accionista de referencia de PRISA permanecerá como accionista de control de la compañía, y así queda garantizada la continuidad de la actual gestión (PRISA, 27/11/2010)

Estas dos circunstancias se han traducido en un conjunto de puestos directivos de PRISA renovados, un cambio en varias de sus áreas de actividad y algún que otro reputado periodista fuera de su hábitat natural.

5. Implicaciones de los cambios empresariales en los corporativos

Durante la misma Junta General Extraordinaria de accionistas, el presidente de la comisión ejecutiva del Consejo de Administración, Juan Luis Cebrián, dio a conocer los puntos más importantes de «la transformación del modelo tradicional de PRISA para ser una compañía orientada al consumidor, mediante la integración de sus unidades de negocio a través de la tecnología digital». Esta transformación tuvo su reflejo en un proyecto de cambio de imagen que, como ya se ha señalado, ha tenido como marco la denominada «economía de la atención» y cuyo resultado es el siguiente:



No se trata aquí de hacer un análisis de *branding*, ni siquiera de los rasgos que componen la comunicación corporativa del *holding*, lo único que interesa precisar es que el cambio de imagen es un correlato del deseo de PRISA por adaptarse a los tiempos y a las circunstancias empresariales que ha vivido en el último año. Además, dicha mutación intenta poner sobre la mesa y representar la globalidad de un grupo, que, como dice su *spot* promocional, «está presente en muchas partes del mundo».

Asimismo y haciendo una traslación importante al plano conceptual de la empresa de comunicación, la imagen corporativa es reflejo e influencia de los principios configuradores de la compañía que, en esta ocasión, se hacen explícitos y los identifican con

competir con valor cultural añadido en la economía de la atención: personas, experiencias, emociones, creación, dedicación, integridad, pluralismo, conexión son los valores de la nueva marca global de PRISA (...) Queremos ayudar a mejorar la calidad de vida de la gente, compartiendo sus emociones y participando de sus inquietudes, contribuyendo a su desarrollo cultural. Queremos ayudar a crear un nuevo mundo que reclama un nuevo símbolo. PRISA, el futuro está aquí.

Si nos damos cuenta el viraje del que se habla, este parte de una necesidad perentoria de adaptación y dinamismo y se encamina a buscar, por lo menos en lo que le llega al consumidor, pluralismo, globalidad, emociones, palabras, imágenes, ideas, «formulando nuevas preguntas que constituyen el motor de los cambios». PRISA pretende que sus fluctuaciones internas se trasladen con un barniz de novedad vinculado con «calidad», con «un concepto que ha revolucionado la economía mediática», con «un mundo en libertad en que las personas están en el centro de todo», con «un universo en el que no existen los límites de tiempo y espacio», con un «futuro que es presente», con personas que «compran o usan los productos». En definitiva, con un «persona jurídica» inserta en la industria cultural que une su estrategia de posicionamiento en el mercado y *marketing* con la experiencia de vivir de cerca un esfuerzo por seguir comunicando.

hemos pasado de una economía de los medios a una economía de la atención en los medios: hay mucho más contenido del que el consumidor pueda usar nunca. Es cuestión de que el consumidor, ahora más que nunca, sepa elegir

6. A modo de cierre

Dejando al margen comentarios que se han producido en diversos foros sobre si las características de la nueva imagen corporativa siguen un parámetro marcado por la empresa que la ha diseñado en cuanto a colores y formas o si el nuevo logo funciona bastante bien en movimiento, pero no cuando aparece de forma estática, podemos concluir que todo lo expuesto en estas páginas pone de manifiesto que, en general, la empresa de comunicación ha cambiado en su esencia, en su forma y en la manera en que se sitúa en el “nuevo” mundo, y que, en particular, aunque pudiera dar la sensación de que el cambio de imagen se ha producido por la fusión

de PRISA con Liberty, lo importante es que deja traslucir un momento de fluctuación importantísimo en los medios de comunicación donde la cultura digital impregna los cambios corporativos, pero también los empresariales.

Con todo ello queremos decir que los cambios empresariales han arrastrado un cambio en la imagen corporativa, la incidencia de lo digital ha recaído sobre ambos asuntos, la economía de la atención se ha convertido en la bandera de las dos transformaciones, y la economía —sin adjetivos— en el mástil de esa bandera.

En resumen, hemos pasado de una economía de los medios a una economía de la atención en los medios: hay mucho más contenido del que el consumidor pueda usar nunca. Es cuestión de que el consumidor, ahora más que nunca, sepa elegir.

BIBLIOGRAFÍA

COMISIÓN NACIONAL DE LA COMPETENCIA (2010), “Resolución Expte C/0230/10 Telecinco/Cuatro

[<http://www.cncompetencia.es/Inicio/Expedientes/tabid/116/Default.aspx?numero=C-0230/10%20&ambito=Concentraciones>, consultado el 14/02/2011].

DAVENPORT, Thomas H., BECK, John. (2002). *The attention economy: understanding the new currency of business*, Harvard Business School Press.

FALKINGER, Josef (2003). “Attention Economies”. CESifo Working Paper Series, 1079.

GOLDHABER, Michael H. (1997). “The attention economy and the net”. *First Monday*, 2, 4.

NIETO, Alfonso (2000a). “Mercado de tiempo”. En M. Tauler. *Estudios de Empresa Informativa, Homenaje al prof. José Tallón*, Madrid. Población Ed.

NIETO, Alfonso (2000b). *Time and the information market. The case of Spain*, Pamplona: Media Markets Monographs 1, EUNSA.

NIETO, Alfonso (2001). “Economía de la apariencia y mercado de la información”, *Comunicación y Sociedad*, XIV, 2, pp. 117-142.

PÉREZ SERRANO, María José; ALCOLEA, Gema (2010). “La gestión del cambio de las estructuras mediáticas en un proceso de concentración. El caso de Telecinco y Cuatro”. Presentado en III Congreso Nacional de ULEPICC “Mercado y políticas de cultura y comunicación en la convergencia global”. 24-26 Septiembre. Salamanca (España).

PRISA (2010, 27 noviembre). “Luz verde a la combinación de PRISA con Liberty”. Disponible en <http://www.prisa.com/sala-prensa/notas-prensa/noticia/1391/luz-verde-a-la-combinacion-de-prisa-con-liberty/>, consultado el 14/02/2011.

PRISA (2010, 27 noviembre). Disponible en <http://www.prisa.com/descubrelanuevaprisa/> (spot promocional), consultado el 13/02/2011.

PRNOTICIAS (2011, 20 enero). “Remodelación de Prisa: más de una decena de nuevos directivos”, Disponible en

<http://www.prnoticias.com/index.php/home/121/10063606>, consultado el 13/02/2011.

SIMON, Herbert A. (1971), “Designing organizations for an information-rich World”. En M. Greenberger. *Computers, Communication, and the Public Interest*, Baltimore, MD: The Johns Hopkins Press.

WALKER, Robert (1983). “La realización de estudios de casos en educación. Ética, teoría y Procedimientos”. En W. Dockrell y D. Hamilton, D. (eds.). *Nuevas reflexiones sobre la investigación educativa*. Madrid: Narcea.