



Jornades de Foment de la
Investigació

**EL PAPEL DE
LOS MEDIOS DE
COMUNICACIÓN
EN PROCESOS
NEGOCIADORES.**

**ANÁLISIS DE LOS MODELOS
DESARROLLADOS EN EL
CONFLICTO ENTRE CANAL
SATÉLITE DIGITAL Y VÍA DIGITAL**

Autors

Ángeles Durán Máñez,
Francisco Fernández Beltrán.

1-INTRODUCCIÓN

1.1. DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El presente trabajo analiza las relaciones entre los procesos de comunicación y los de negociación a partir del estudio de un caso concreto: las relaciones entre las dos plataformas de televisión digital españolas (Canal Satélite Digital y Vía Digital) desde su constitución y hasta el acuerdo para la retransmisión en igualdad de condiciones de partidos de fútbol en la modalidad de pay per view (pago por visión). Temporalmente, las relaciones comunicativo-negociadoras analizadas se desarrollan desde el 28 de noviembre de 1996, fecha de constitución de Vía Digital, hasta el 17 de noviembre de 1997, momento en el que se firma el pacto entre Telefónica, TV3 y Sogecable para la retransmisión de fútbol en el sistema de pago por visión y se sella el acuerdo quinquenal (1998-2003) para la difusión de los contenidos futbolísticos.

A la hora de abordar las zonas de convergencia entre las estrategias negociadoras y de comunicación de ambas plataformas se han tomado como base del análisis las noticias relativas a este asunto aparecidas en los diarios El País y El Mundo, vinculados empresarial e ideológicamente con las plataformas Canal Satélite Digital y Vía Digital, respectivamente, durante el período de tiempo anteriormente citado. Entre ambos periódicos, se han encontrado más de un millar de referencias hemerográficas sobre la materia objeto de estudio.

Por último, señalar que el acuerdo alcanzado en noviembre de 1997 entre las dos plataformas de televisión digital, con el que hemos puesto fin a esta investigación, no supone un panorama de futuro estable, y menos en un sector tan cambiante como es el de los medios audiovisuales y el de las telecomunicaciones.

1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El conflicto abierto entre las dos plataformas de televisión digital españolas, así como los consiguientes procesos negociadores que en su desarrollo y conclusión se sucedieron, tiene su origen en el proceso de adjudicación de las licencias de televisión privadas, primero, y en el enfrentamiento entre Antena 3 Televisión, Canal Plus y las cadenas de televisión autonómicas en lo que vino a llamarse la “guerra del fútbol”, antecedente claro de la “guerra digital” que enfrentó luego a las dos plataformas de televisión.

1.2.1. El mapa audiovisual español a partir de 1989.

En el verano de 1989, el Gobierno socialista de Felipe González concede las primeras licencias de televisión privada de la historia de España, y que supusieron la creación de los nuevos canales TeleCinco (controlada económicamente por el empresario italiano Silvio Berlusconi y los grupos empresariales ONCE y Anaya), Antena3 (participada por el grupo periodístico Godó) y Canal + (en manos, principalmente, del grupo editorial Prisa y de Canal + Francia). El proceso de adjudicación dejó fuera la oferta de Univisión-Canal 1, presentada por Antonio Asensio, presidente del Grupo Z.

La exclusión del empresario catalán supuso, de hecho, la primera fuente de conflictos en el sector televisivo español, ya que Asensio no cejó en su empeño de participar, de forma importante, en este nuevo mercado periodístico y, después de varios recursos fallidos contra la concesión de la licencia a Canal +, en 1992 su deseo se hizo por fin realidad gracias a los créditos concedidos por Banesto en la época de Mario Conde, que le permitieron entrar en Antena 3 TV y llegar a la presidencia de la

cadena privada. La operación se inscribió en un marco más amplio de transacciones, bautizado como “el pacto de los editores”, y en el que el presidente de Prisa, Jesús de Polanco, con el apoyo de Mario Conde, Antonio Asensio y Javier Godó, compró Antena 3 Radio. Este hecho provocó la dimisión o el despido de los periodistas José María García, Antonio Herrero y Luis Herrero, que se convirtieron a partir de entonces en enemigos aférrimos de Polanco, tras pasar a la cadena Cope, y que en el conflicto entre las plataformas de televisión digital desarrollaron una actitud claramente beligerante y contraria a la negociación.

1.2.2. La incursión de la televisión por cable.

Tras el desarrollo de los canales de televisión privados a partir de 1989, y a la vista de la viabilidad de las cadenas de pago después del éxito de abonados de Canal +, el sector audiovisual empieza a alumbrar en 1992 las posibilidades que podría brindar un mercado de televisión por cable en España. Ese mismo año se constituye la sociedad Cablevisión, formada por la empresa pública Telefónica, bajo control del Gobierno socialista, y el grupo Prisa, a través de Sogecable. Ambas compañías inician conversaciones para explotación conjunta de la televisión por cable y otros servicios avanzados de comunicación. Las conversaciones fructificaron el 26 de julio de 1995 en un acuerdo entre Telefónica y Prisa para la creación, distribución y operación de servicios de televisión de pago. Eugenio Galdón (ex colaborador de Polanco y presidente de Cableuropa) y Antonio Asensio (Grupo Z y A3 TV) criticaron la operación al entender que se entregaba el control casi monopolístico del cable a Cablevisión. Paralelamente, Asensio inició una batalla legal contra Cablevisión en España y la Unión Europea.

El nuevo mercado de la televisión por cable, como todos los procesos siguientes del desarrollo del sector audiovisual, tenía un importante componente político. Así, el PP, con mayoría en los principales ayuntamientos, se dedicó a convocar rápidamente concursos municipales para cablear las ciudades en las que gobernaba y cerrar así el paso a Cablevisión.

El 6 de febrero de 1996, el director general de la competencia de la UE, Alexander Schaub, comunicó a Telefónica que la creación de Cablevisión suponía una concentración de dimensión comunitaria y le pidió información de la operación. Este hecho, unido a las presiones que ejercía la cúpula del PP sobre ciertos medios de comunicación afines y en los gobiernos municipales autonómicos y municipales, provocó que quedase anulada sin fecha la constitución de la Sociedad General de Cablevisión Madrid, prevista para el 9 de febrero de 1996, y que iba a estar formada por Iberdrola, Prensa Española, Telemadrid, Caja Madrid y Canal +, todos ellos con un 9,8% de las acciones, y Telefónica, con el 51% restante. ABC se retiró aun antes de la firma con la excusa del expediente informativo, lo que provocó el aplazamiento de la sociedad.

Con todo, el gran golpe al mercado audiovisual del cable —que provocó que España pasara sin solución de continuidad de la televisión analógica por tierra al satélite digital, sin pasar por el cable, como en el resto de Europa y Estados Unidos— lo dio Juan Villalonga, que antes de que se produjeran las sanciones de la Comisión Europea contra Cablevisión, rompió el acuerdo de su antecesor, Cándido Velázquez, con Jesús de Polanco, tras un acuerdo que supuso que la marca Cablevisión y unos cientos de millones pasaran a Prisa mientras Telefónica se quedaba con las operadoras locales de cable. De esta forma, moría el cable, se proclamaba el reinado del satélite en el nuevo panorama audiovisual español y se ponía en marcha la conquista del mercado por parte de dos grupos empresariales, enfrentados tanto en el terreno económico como en el político, como luego se expondrá.

1.2.3. La primera guerra mediática: la “guerra del fútbol”.

En agosto de 1995, el empresario Antonio Asensio inició la guerra del fútbol como único medio de reforzar su peso en el sector televisivo ante la hegemonía de Cablevisión en el negocio del cable. Asensio entendió rápidamente que la clave no era el continente (la red), sino el contenido (los programas), y con esta premisa como referente se dedicó a renegociar los contratos de retransmisión de partidos de fútbol bajo la táctica de “divide la liga y vencerás”. Además, contaba con la ventaja de que los viejos contratos de la era analógica se convirtieron en papel mojado en la era digital. Esta situación, junto con las cifras del negocio (el 17% de comisión que cobraba la Liga de Fútbol Profesional, los 50.000 millones de ingresos de Canal + y los escasos pagos a los clubes en comparación, 2.000 millones) permitieron a Asensio entrar en el negocio de la retransmisión del fútbol. De esta manera, GMA (propiedad de Antena 3 TV) comenzó a lograr un importante número de los derechos tradicionales y los de pago por visión entre 1998 y 2000, así como los de pay per view desde 1996 a 1998. En la liga de 1996/97, la mitad de los derechos eran ya de cada una de las dos televisiones enfrentadas (Antena 3 TV y Canal +). La fecha de la declaración formal de esta primera guerra mediática se puede fijar en el 12 de abril de 1996, cuando la asamblea de la Liga de Fútbol Profesional acepta la negociación individual de los derechos de televisión. La votación tuvo, sin duda, el efecto de una declaración de guerra casi formal.

Con todos estos antecedentes como base del futuro conflicto digital, el sector audiovisual español llega a la fecha del 28 de noviembre de 1996, en la que se firma la constitución de la Plataforma Digital Española, que más tarde pasaría a llamarse Vía Digital, y que puede considerarse como la fecha de arranque de la llamada “guerra digital”. En esta plataforma estaban representados Telefónica, el Grupo Z y Antena 3 TV (que tenía el fútbol desde 1998 hasta el 2003), RTVE, Televisa, TV3, El Mundo y prácticamente todas las televisiones españolas excepto T5 y C+.

2-COBERTURA DE LA NEGOCIACIÓN POR PARTE DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Antes de entrar de lleno en este apartado, creemos conveniente hacer dos consideraciones previas. Por una parte, y como ya se ha dicho, durante los procesos de negociación entre las dos plataformas digitales españolas, los grupos de comunicación que respectivamente las apoyaban reprodujeron y ampliaron las tácticas empleadas en el anterior conflicto mediático, el denominado como la “guerra del fútbol”, y que, aunque pueda considerarse una simplificación excesiva, conllevó básicamente una gran pérdida de objetividad y un alineamiento claro de los medios con cada una de las plataformas respectivas con las que tenían una alianza empresarial. En gran medida, y aun a riesgo de perder credibilidad, los medios de comunicación obviaron cualquier rasgo de objetividad y decidieron decantarse por la defensa comprometida de sus respectivos accionarios por encima incluso de su última y real justificación, la información veraz e imparcial de sus lectores.

Por otra parte, y aunque el conflicto entre las dos plataformas se dilata durante más de un año, los procesos de negociación son relativamente escasos y cortos en el tiempo. Ello es debido a que ambos grupos empresariales parten de un planteamiento inicial de suma cero (en el que cada uno de ellos aspiraba a ser el único vencedor y dueño del nuevo mercado), para derivar, mucho después, hacia una postura de ganancia conjunta. La justificación de este cambio, además de a factores estratégicos derivados de variaciones en los equilibrios de fuerzas, se encuentra en la adopción de un punto de vista más empresarial, frente a otro anterior más político, por parte sobre todo de la

plataforma Vía Digital y de su máximo responsable, el presidente de Telefónica, Juan Villalonga, que apostó por rentabilizar las inversiones realizadas en los derechos de retransmisión del fútbol antes que continuar el pulso con Canal Satélite Digital en un duelo que sólo conllevaba pérdidas diarias millonarias a cambio de una hipotética hegemonía del vencedor en el futuro, para cuando ambos grupos empresariales podían encontrarse ya sin recursos propios.

A la hora de analizar tanto este apartado del estudio, como el siguiente, se han tomado como fuente primordial las noticias aparecidas en dos diarios de tirada nacional vinculados, cada uno de ellos, con cada una de las dos plataformas digitales (El País-Canal Satélite Digital y El Mundo-Vía Digital). El período analizado comprende más de un año y en total se han encontrado más de 500 referencias hemerográficas en cada uno de los dos periódicos relativas a este tema. En las páginas siguientes se recoge sólo una muestra significativa, no su totalidad, por entender que ello debería ser objeto de un estudio más en profundidad, con análisis de otros campos abiertos en este complejo proceso negociador que comportó la irrupción de la nueva tecnología de la televisión digital por satélite en el mercado audiovisual español, y que afectó tanto al campo de las comunicaciones como al de los negocios, la política, la justicia, e incluso la sociedad en general.

2.1-CARACTERIZACIÓN DE LAS PARTES.

Los medios de comunicación se han utilizado durante este proceso para caricaturizar más que para caracterizar a las partes en conflicto, sobre todo cuando se trataba del contrario; es decir, los medios, lejos de ofrecer una visión objetiva se han decantado por una simplificación del lenguaje descriptivo, con abuso en ocasiones de planteamientos claramente maniqueos. Así, el diario El País se apresuró a denominar, desde el momento mismo de su constitución, a la plataforma Vía Digital como “la plataforma del Gobierno”, cuando en su accionariado se incluían otros grupos empresariales, algunos extranjeros. Esta asimilación que efectuó El País entre Vía Digital y el Gobierno del PP se puede ver también en otros casos, como cuando este diario califica a El Mundo como “vocero del Gobierno” o “inspirador de la actuación del Gobierno”. Asimismo, y dentro de esta línea, el diario madrileño caracterizó a su contrario, en este caso al Gobierno de José María Aznar, como “intervencionista”, “antidemocrático” e incluso “fascista”. El propio presidente no escapó de este abuso del lenguaje de buenos y malos, y fue calificado en varias ocasiones como “contrario a la libertad de expresión”.

Un ejemplo más de este tipo de caracterización, basada en la descalificación del contrario, en la politización de la plataforma Vía Digital y en la asimilación de ésta con el Gobierno Aznar, se puede hallar a la hora de analizar los calificativos que El País empleó para describir a los dos máximos responsables del ente público Radio Televisión Española durante el proceso. Así, mientras el periódico madrileño asimiló los conceptos de “gestión eficaz” y “partidaria de sanear el déficit” a la figura de Mónica Ridruejo una vez que se produjo su dimisión al no querer entrar a formar parte de la plataforma digital, su sustituto, José Luis López-Amor, fue recibido por el diario como “el peor de los posibles”.

Por su parte, el periódico El Mundo demostró no tener nada que envidiar a su competidor y se valió de este mismo lenguaje maniqueo y parcial. Así, el diario dirigido por Pedro J. Ramírez, para hacer frente a la ecuación propagada por El País de Vía Digital igual a Gobierno del PP, optó por asimilar la plataforma contraria con la figura del empresario Jesús de Polanco, a quien calificó de “el gran patrón de Prisa”, “monopolista”, “contrario a la libertad de expresión”, “poder fáctico”, “peligro para la democracia” y otras expresiones similares. El Mundo optó también por la politización del conflicto y presentó a Felipe González como “el amigo de Polanco” y a José María Aznar como “paladín de la democracia, la libertad de expresión y los derechos de las clases medias”.

De la misma manera que su competidor, El Mundo abusó de la imparcialidad hasta llegar incluso a contradicciones, ya que Antonio Asensio pasó de “incumplidor” y “mezquino” tras su acuerdo con Jesús de Polanco (que fue calificado como “el golpe de Nochebuena”) a recibir todos los parabienes y elogios del diario tras la venta de sus acciones en Antena 3 Televisión y Audiovisual Sport a Telefónica.

2.2-INTERESES REALES DE LAS PARTES.

Como hemos apuntado anteriormente, en el desarrollo temporal de este conflicto se observa una evolución desde un planteamiento de suma cero a uno de ganancia conjunta, de forma que los intereses reales de las partes viraron al mismo tiempo que se produjo este cambio. Así, mientras en un principio ambos grupos audiovisuales perseguían la conquista hegemónica del nuevo mercado y la aniquilación del contrario, con todas sus implicaciones económicas y políticas, con el paso del tiempo estos intereses evolucionaron hacia la rentabilidad de las inversiones efectuadas, sobre todo en la compra de derechos de retransmisión del fútbol y en el incremento de abonados.

2.3-USO ESTRATÉGICO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

Un apunte básico de cómo se utilizaron los respectivos medios de comunicación afines se ha visto en las páginas precedentes, pero las desarrollaremos con mayor profusión a continuación. En líneas generales, tanto El País como El Mundo fueron durante este proceso “la voz de su amo” y sirvieron básicamente como elemento de presión tanto durante la fase que podríamos calificar como “bélica”, como durante la de negociación propiamente dicha. Ambos diarios, utilizaron tácticas similares a la hora de desarrollar sus respectivas estrategias, en esencia comunes, y que se basaban fundamentalmente en el uso de su posición dominante como emisores para presionar sobre determinados públicos, incluidos los aliados del contrario, y para difundir sobre el consumidor en general las excelencias de su producto; es decir, para actuar como medios de presión y como medios propagandísticos.

En el diario El País se observa, durante el período estudiado, que las informaciones y artículos de opinión relativos a este enfrentamiento buscan claramente la politización del conflicto. Esta politización le servirá al diario para presionar al Gobierno mediante su influencia sobre la opinión pública y también a través de la presión a su socio mayoritario en el Congreso, Convergència i Unió, partido al que buscó enfrentar con el PP desde el momento mismo de creación de la plataforma contraria. Esta uso estratégico de los medios para politizar el conflicto se puede observar también en el diario El Mundo, que presiona o apoya al Gobierno según la actitud que adopte en cada momento frente a su competidor, Canal Satélite Digital. Asimismo, el periódico de Pedro J. Ramírez respondió al intento de El País de quebrar la coalición parlamentaria del PP y CiU con su intento de acercamiento entre el partido del Gobierno e Izquierda Unida, sobre todo durante la discusión y votación parlamentaria de la Ley de Televisión Digital. Con todo, el diario El Mundo es el que va más lejos en esta línea de politización, ya que llega incluso a determinar la actuación del poder político con artículos en los que se recogen actuaciones que debería realizar el Gobierno y que luego éste sigue a pies juntillas.

Además, cabe destacar que mientras El País lleva una línea más clara en este terreno, ya que únicamente busca la politización del conflicto para presionar al Gobierno en defensa de sus intereses, El Mundo opta por la táctica del “palo y la zanahoria”, de forma que presiona al Gobierno cuando considera que éste no es lo suficientemente duro con Canal Satélite Digital y lo alaba cuando adopta, por la vía ejecutiva, las acciones que el diario propone en sus editoriales y artículos

de opinión. Asimismo, el diario de Pedro J. Ramírez busca sobre todo fomentar la crispación y acrecentar el conflicto mediático, como si creyese a fe ciega en el viejo refrán de “a río revuelto, ganancia de pescadores”.

Otras estrategias y tácticas que se pueden observar en ambos diarios son tanto la internacionalización del conflicto como la presión que estos dos medios de comunicación efectúan sobre el poder judicial para lograr decisiones favorables a sus respectivos intereses. Así, mientras El País opta por llevar el conflicto más allá de las fronteras españolas para recabar apoyos contra “la persecución” a Jesús de Polanco y en favor de “la libertad de expresión” y la “libertad de empresa”, El Mundo busca en el exterior apoyos a sus tesis de “lucha contra el monopolio informativo” y “necesidad de regulación para salvaguardar el pluralismo”. Asimismo, el diario del grupo Prisa utilizó sus páginas, informativas y de opinión, para presionar sobre el poder judicial en defensa de su grupo empresarial en los procesos abiertos y El Mundo hizo otro tanto para promover una sentencia condenatoria para su competidor.

Otras tácticas comunes son la presión y defensa al empresario Antonio Asensio, según su alianza temporal con cada una de las dos plataformas, y el apoyo publicitario a los contenidos de sus respectivos medios audiovisuales.

Por último, cabe destacar la estrategia de la presión que efectuó El País sobre uno de los socios de la plataforma contraria, concretamente sobre Telefónica, durante el proceso de salida a bolsa de su Oferta Pública de Venta de acciones (OPV) que dio lugar a su total privatización. El diario madrileño, conocedor de las sensibilidades de Wall Street e incluso de los inversores domésticos a las informaciones contrarias aparecidas en los medios de comunicación, se valió de su posición dominante, como primer diario español en el extranjero y el de mayor venta en el mercado nacional, para ejercer una sensible presión sobre la compañía presidida por Juan Villalonga.

3-ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN

3.1- PARTES IMPLICADAS Y COALICIONES.

Las partes implicadas en el conflicto y posterior negociación entre las dos plataformas digitales evolucionaron con el tiempo, debido sobre todo a cambios en las coaliciones y en la composición accionarial de las mismas. Con todo, podemos ver dos grandes grupos. Por una parte, Vía Digital, el Gobierno y sus medios de comunicación afines (ABC y la Cope, principalmente) y, por otra parte, Canal Satélite Digital, los medios de comunicación del grupo Prisa y el apoyo de la mayor parte del PSOE.

Junto a estas dos grandes partes, que podríamos denominar como los contrincantes principales, se teje un entramado de otros co-protagonistas, algunos de los cuales apoyan temporalmente a una u otra plataforma, por causas diversas, o tienen simplemente un protagonismo muy puntual en favor de uno u otro grupo. Así, los medios del Grupo Z, incluida Antena 3 TV y las demás empresas audiovisuales de Antonio Asensio, pendulan desde una posición inicial de alineamiento con Vía Digital a la suscripción de un pacto con Jesús de Polanco y el grupo Prisa, hasta la total y definitiva coalición con su socio inicial tras la adquisición por Telefónica de las acciones de Asensio en Antena 3 TV y GMA. Asimismo, Telefónica, y especialmente su propio presidente, Juan Villalonga, pasa de una comunión total con las tesis iniciales del Gobierno y el diario El Mundo, que se basaban en un

planteamiento de suma cero, a una negociación con CSD e incluso una aproximación a Polanco con el fin de unir las dos plataformas en una.

Otras partes implicadas en este proceso son la Unión Europea (que en determinados casos apoya las tesis de CSD y en otras las del Gobierno), los partidos CiU (que aunque apoya al Gobierno Aznar se alinea con CSD), PNV e Izquierda Unida (favorables a la regulación planteada desde el Ejecutivo) y los abonados, que en última instancia son el objetivo último de las dos plataformas, y que en gran medida fueron aumentando ante la profusión de informaciones que generó el enfrentamiento mediático.

Un esquema de las distintas partes implicadas en este proceso, así como de los cambios habidos en las alianzas de las partes, se puede estudiar en el esquema 1, en el que el Periódico de Cataluña, pese a pertenecer al Grupo Zeta, mostró siempre una posición más próxima a la de Canal Satélite Digital y El País, por causas que no son objeto de este estudio y que habría que analizar con más detenimiento.

3.2- ALTERNATIVAS PARA LAS PARTES.

No había muchas opciones para la resolución del conflicto. Miembros de las partes, enfrentadas en otros ámbitos empresariales, habían llegado a posturas irreconciliables. En este caso, sin embargo, se hicieron muchos esfuerzos por firmar la paz ya que el beneficio económico que estaba en juego era demasiado suculento como para admitir la exclusión.

Las alternativas podían reducirse a cuatro:

- 1- **Abandono del negocio y de las negociaciones por ambas partes.** Una opción prácticamente nula.
- 2- **Suma cero.** Un resultado que se habría producido si una de las partes hubiera abandonado ante las presiones de la otra. Esta situación era difícil que se diera, debido al poder y a los beneficios económicos que podían ganarse. Pero precisamente por ello ambas partes apostaron por lograr la exclusión de su oponente. De hecho, la intervención de terceros amplió las posibilidades de que se produjera. Nos referimos especialmente al Gobierno, que aprobó leyes que limitaban considerablemente las expectativas de negocio de una de las partes: Canal Satélite Digital.
- 3- **Fusión total o parcial de las dos plataformas en una.** Esto habría implicado la venta de las acciones de una de las partes o una alianza que permitiría ventas individuales de programas, de manera que la existencia de una compensación económica habría anulado los efectos del suma cero. Esta opción parecía muy difícil, aunque pudo producirse en algún momento del proceso de negociación. De hecho, algunos entendieron el pacto entre Antena 3 y Sogecable como el germen de una plataforma única. La realidad posterior demostró que era sólo un espejismo. Esta alternativa se materializó puntualmente en varias ocasiones en procesos de negociación paralelos. Es decir, surgieron uniones a nivel de accionistas, pero no de las plataformas en sí (hecho que podría haberse producido de haber fructificado la opción de compra del 25% de las acciones de Polanco en Sogecable por parte de Villalonga, quien planteó la unión de las plataformas en julio de 1997).
- 4- **Ganancia conjunta o pacto.** Esta alternativa es la que se impone en las dos guerras de la plataforma digital. En la guerra por los derechos del fútbol, el Grupo Prisa, Antena 3 y TV3 firman la paz del fútbol en diciembre de 1996, con el compromiso de crear una empresa conjunta para comercializar los derechos audiovisuales de los clubes de Primera y Segunda División, valorados en 34.700 millones de pesetas.

Por su parte, en la guerra digital propiamente dicha, Polanco y Villalonga firman la paz en octubre de 1997. La no prolongación de la guerra evitó una situación de suma cero para ambas plataformas, que debían rentabilizar los 40.000 millones que pagaban al año por los derechos audiovisuales.

3.4- ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS.

Las estrategias para el exterminio del contrario han alcanzado un grado impresionante en este conflicto, en el que la víctima principal ha sido la información veraz y los clientes potenciales, sometidos de forma continua a la propaganda más dura. En la primera fase del conflicto ambas partes rechazaron la negociación. Sólo se recurrió a ésta cuando la alternativa de la aniquilación del contrario, elegida por ambas, dejaba la pugna en un punto muerto, sin posibilidad de solución. Las partes implicadas dispararon todas sus armas entre sí hasta llegar a una situación que podríamos calificar de guerra fría.

Pero no sólo las partes afectadas directamente han intervenido en el conflicto. La presión ha sido ejercida incluso por sectores no implicados, pero aliados con uno de los bandos. El asunto ha excedido el ámbito estrictamente empresarial para salpicar de lleno a los poderes ejecutivo, legislativo y judicial. El Gobierno intervino cuando participaba en el negocio a través de Telefónica, pero ha seguido haciéndolo también cuando la empresa ha sido privatizada.

Veamos algunas de las estrategias empleadas:

1- **Uso de los medios para desprestigiar al contrario.** La batalla se centra entre El País y El Mundo, como defensores de Canal Satélite Digital y Vía Digital, respectivamente.

1.1- Géneros periodísticos. Estos diarios explotan el género de la opinión bajo la apariencia de información. La subjetividad más partidista y descarada impregna todas las noticias. El tema acapara la atención de muchos editoriales, género que representa la opinión del medio y se reserva para casos de suma trascendencia.

1.2- Firmas famosas. Ambos periódicos se sirven de líderes de opinión de reconocido prestigio para apoyar sus respectivos negocios y dar autoridad así a sus posiciones.

1.3- Intoxicaciones. El País y El Mundo relacionan la guerra digital con temas que no tienen una vinculación clara y directa. Son subtemas con una característica común: posibles ilegalidades o delitos. Veamos algunos ejemplos:

a) Vinculación con supuestas torturas a un etarra. Caso GAL. El País: “Un ex comisario negocia el fútbol para Antena 3”. Reportaje a cuatro columnas con foto. Se relaciona al ex comisario de la Brigada Central de Información Joaquín Domingo Martorell con la muerte del terrorista José Arregui.

b) El País juzga la publicidad de dos casos abiertos contra Polanco como una estrategia del Gobierno y el fiscal general contra Sogecable. “El fiscal del Estado se suma al Gobierno en su guerra digital contra Sogecable. Ortiz Úrculo une dos denuncias contra Ferrer Europa y Antena 3 TV”. 5 de febrero de 1997.

c) El País relaciona la dimisión de Mónica Ridruejo como directora general de RTVE con la guerra digital. 5 de febrero de 1997.

d) El País condena el nombramiento del ex diputado popular López-Amor en sustitución de Ridruejo. Publica que éste fue condenado por la Audiencia Nacional en octubre de 1992 a 15 días de suspensión de empleo y sueldo por falta grave de abuso de autoridad al utilizar su cargo de

inspector fiscal para perseguir a un rival político y ocupar posteriormente su escaño de concejal en el Ayuntamiento de Madrid. 20 de febrero de 1997.

f) La columnista Aurora Pavón escribe en El Mundo que el viaje de Polanco y Cebrián a la Universidad de Brown para que aquel fuera investido doctor honoris causa es “una clara actitud de mofa y desafío a la Justicia”. 4 de abril de 1997. Gómez de Liaño le prohíbe salir del país.

g) Escándalo del vídeo sexual de Pedro J. Ramírez. 16 de octubre de 1997. El tema tiene efectos directos en una negociación del accionariado de medios. Villalonga, que pretendía participar en la propiedad de El Mundo, se echa atrás.

2– **Amenaza.** Se confirma que este modo de presión se utilizó, como ya denunció el semanario Tiempo, en las negociaciones llevadas a cabo entre las televisiones españolas y los clubes de fútbol. Hay dos ejemplos claros:

- ABC se autoexcluye de la Sociedad General de Cablevisión Madrid en febrero de 1996 ante las presiones del PP.
- El Gobierno del PP amenazó a Antonio Asensio con la cárcel si mantenía su acuerdo sobre el fútbol con Polanco, según denunció el propio presidente de Antena 3 en mayo de 1997.

3– **Intervencionismo.** El Gobierno ha actuado en beneficio de una de las partes con todos los mecanismos que tenía a su alcance:

3.1- Leyes:

- Ley de Ordenación de las Telecomunicaciones de diciembre de 1996. Pretende frenar el avance de Cablevisión.
- Real Decreto Ley 1/1997 que incrementa el tipo de IVA del 7 al 16 por ciento e ilegaliza los descodificadores de Canal Satélite.
- Ley de la TV Digital de abril de 1997.
- Ley Reguladora de Emisiones y Retransmisiones de Competiciones y Acontecimientos Deportivos, o Ley del Fútbol, de junio de 1997.

3.2- Dirección de operaciones comerciales. La Moncloa encargó en julio de 1996 a RTVE la formación de una TV digital con socios extranjeros como Emilio Azcárraga (Televisa) y nacionales como Luis María Ansón (ABC), Pedro J. Ramírez (El Mundo), Antonio Asensio (Grupo Z) y otros.

3.3- Orden de inspección de todos los centros comerciales distribuidores de Canal Satélite Digital.

4– **Procesos judiciales.** Cada parte busca la condena jurídica de su oponente. En algunos casos las denuncias se materializan. En otros, probablemente ante la falta de pruebas, se limitan a facilitar la publicación de una noticia sobre el tema destacando las supuestas irregularidades. En ocasiones el fiscal o el juez actúa de oficio. Pero, ¿qué fiscal y qué juez? El fiscal general del Estado, designado directamente por Aznar, y Gómez de Liaño, magistrado cuya imparcialidad se ha visto seriamente cuestionada por sus apoyos al Gobierno. Hemos detectado un mínimo de 11 procesos judiciales en este conflicto:

- El Mundo acusa a Canal Satélite de haber utilizado las fianzas de Canal Plus para financiar sus inversiones.
- El director general de Canal Satélite, Jaime Ferrús, presenta una denuncia contra el director general de Telecomunicaciones.

- El director de *Época*, Jaime Company, se querrela contra Polanco y el consejo de Administración de Sogecable por el supuesto traslado de los depósitos de los abonados de Canal + a las cuentas de Sogecable.
 - El fiscal general del Estado, Juan Carlos Ortiz Úrculo, se hace eco de una información de *El Mundo* que relaciona una empresa de Polanco con pagos presuntamente irregulares por parte de la Comunidad de Madrid.
 - El fiscal general del Estado abre diligencias informativas a raíz de un escrito-denuncia anónimo sobre posibles irregularidades cometidas en la gestión de determinadas empresas relacionadas con Antena 3 y GMA.
 - El Consejo General del Poder Judicial acuerda por unanimidad investigar si Liaño conculcó la Constitución.
 - La Audiencia Nacional obliga a Liaño a levantar el secreto en el caso Sogecable.
 - La Comisión Europea insta al Gobierno a cambiar la ley que desató la guerra digital y abre expediente de infracción al Gobierno por violar las reglas fundamentales del Tratado de la UE con la legislación sobre la TV digital.
 - Prisa denuncia en el juzgado escuchas ilegales en el despacho de Polanco.
 - La Comisión Europea vuelve a instar al Gobierno a que modifique por decreto la ley de TV digital por infringir varias normas europeas.
 - Los abogados de Polanco presentan una querrela contra Asensio por un presunto delito de estafa al considerar que éste había vendido lo mismo dos veces respecto a los derechos del fútbol.
- 5- **Engaño y actitudes no éticas.** Telefónica ofrecía el número de Vía Digital a los abonados que llamaban a su servicio de información 003 para pedir el teléfono de Canal Satélite Digital.

BIBLIOGRAFÍA

- ACLAND, Andrew Floyer, *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*, Barcelona, Paidós, 1993.
- ALTSCHUL, Carlos, *Todos ganan claves para la negociación estratégica en los ámbitos personal y laboral*, Barcelona, Paidós, 1992.
- FISHER, Roger, *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*, Barcelona, Gestión 2000, 1996.
- FONT BARROT, Albert, *Negociaciones, entre la cooperación y el conflicto*, Barcelona, Grijalbo Mondadori, 1997.
- KENNEDY, Gavin, *Cómo negociar con éxito*, Bilbao, Deusto, 1982.
- MANUEL DASÍ, Fernando de, *Comunicación y negociación comercial: un enfoque práctico*, Madrid, ESIC, 1995.
- PRUITT, Dean G., *Negotiation behavior*, New York, Academic Press, 1981.
- RAGA, M. *La Práctica de la negociación*, Madrid, Instituto Superior de Dirección de Empresas, 1968. SERRANO, Gonzalo, *Elogio de la negociación*, Santiago de Compostela, Universidade de Santiago de Compostela, 1996. *Negociación en las organizaciones*, Madrid, EUDEMA, 1993.