



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA (UCM)	
CASO 12.- GRUPO PRISA	
DELGADO VERDE, MIRIAM	CURS 11-12
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	



[#?]

Caso 12. Grupo Prisa

Dirección Estratégica

02/03/2012

Adrián Fernández, Luis Ancizar, Álvaro García, Víctor Martínez, Carlos Ruiz y Miguel Muñoz[#?]

### **Caso 12: PRISA, un grupo de comunicación diversificado.**

#### **1. IDENTIFIQUE LA ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN DE DESARROLLO SEGUIDA POR EL GRUPO PRISA, SU LÓGICA DOMINANTE Y LOS TIPOS DE SINERGIAS QUE SE PUEDEN GENERAR.**

La estrategia seguida por el Grupo Prisa es un claro ejemplo de Estrategia de Diversificación ya que supone una ampliación notable de su cartera de negocios. En un principio, Prisa sólo se dedicaba a editar el diario El País, mientras en la actualidad abarca diferentes medios de comunicación pretendiendo fomentar no sólo la comunicación sino también la educación, a través de la edición de libros de texto, la cultura, a través de revistas muy variadas, programas radiofónicos, y el entretenimiento.

El objetivo de Prisa es convertirse en uno de los grandes grupos internacionales de comunicación, y para ello, ha seguido un importante proceso de consolidación en España, mediante un desarrollo tanto interno como externo, así como de apertura al exterior, como muestra el hecho de que Prisa esté presente en un gran número de países latinos, e incluso tenga convenios con importantes empresas del sector de la comunicación en países anglosajones como EEUU y Reino Unido, mediante los cuales ha logrado aumentar su reputación y prestigio a nivel internacional. La lógica dominante de Prisa es por tanto la forma común de concebir y dirigir los negocios implicados, ya que todos ellos están relacionados y englobados en el sector de la comunicación, y puede aprovecharse del conocimiento acumulado tanto técnico, como directivo o a nivel de mercados y clientes.

Siendo más concretos, debemos señalar que ha utilizado una **Estrategia de Diversificación Relacionada**, ya que existen multitud de recursos compartidos entre los negocios, bien sean recursos tangibles, intangibles, tecnologías compartidas, y por supuesto, mercados compartidos, ya que toda la cartera de negocios del Grupo Prisa se encuentra en el sector de los medios de comunicación, tanto hablados como escritos.

Una de las razones por las que una empresa decide llevar a cabo una Estrategia de Diversificación es entre otras cosas la **posibilidad de generar sinergias**, que consisten en el aprovechamiento común de recursos o interrelaciones estratégicas entre actividades de forma que el desempeño conjunto de los negocios ofrece un resultado mejor que la suma del desarrollo de cada uno de ellos por separado. Existen dos formas fundamentales de generar sinergias, y ambas han sido utilizadas por el Grupo Prisa:

Compartiendo recursos y capacidades con las nuevas actividades.

Transfiriendo conocimientos y/o habilidades de unos negocios a otros.

En el caso de Prisa, además, podemos señalar que ha sido capaz de aprovecharse y generar los cuatro tipos básicos de sinergias que existen.

1. Sinergias Comerciales. Tales como la marca comercial, los canales de distribución o la publicidad. En muchos casos, Prisa utiliza sus propios medios de comunicación para dar publicidad de las propias empresas del grupo, para promocionar la música de sus propios sellos discográficos o utiliza su propia reputación para lanzar nuevos negocios.

2. Sinergias Productivas. Hablamos de tecnología de producto y de proceso compartida entre negocios, mejor utilización de equipos, compartir efecto experiencia y otros. Claramente Prisa ha utilizado los conocimientos y la experiencia para ir mejorando día a día, así como las mejoras tecnológicas han conducido a otras mejoras. Además, muchos de los negocios del Grupo están relacionados y aprovechan tecnologías similares como las diferentes cadenas de radio o los periódicos y revistas.

3. Sinergias Financieras. Nos referimos a la utilización conjunta de de activos fijos, captación conjunta de recursos financieros en los mercados o transferencia de recursos financieros de unos negocios a otros. Prisa, a través de sus negocios de impresión puede producir en una misma planta productos diferentes, bien sean libros, revistas o periódicos. Más claro es el ejemplo de las diferentes emisoras de radio, que pueden compartir locales y tecnologías. Además, los negocios más productivos

en cuanto a la generación de beneficios, pueden resultar muy importantes para permitir a la empresa invertir en otros negocios y mejorarlos.

4. Sinergias de Dirección. Pueden ser el aprovechamiento de la competencia, habilidades y experiencia de los directivos. Al tratarse de una estrategia de diversificación relacionada, los negocios están más relacionados entre sí, y por tanto, es más fácil generar sinergias de dirección, ya que al fin y al cabo, el Grupo Prisa actúa en el sector de la comunicación a través de distintos canales. Los directivos tendrán que gestionar negocios parecidos a los anteriores y podrán aplicar los conocimientos y experiencia adquiridos anteriormente.

Si bien es cierto que el grupo Prisa a lo largo del tiempo ha ido desarrollando una estrategia de desarrollo de diversificación relacionada, puesto que apuesta tanto por la radio, internet, televisión, libros, etc., todos son medios de comunicación y difusión por lo que decimos que esta diversificación es relacionada, pudiendo aprovechar los recursos y habilidades ya existentes para afrontar los nuevos objetivos, en la actualidad ha desarrollado una estrategia de reestructuración que explicaremos a continuación.

A lo largo del tiempo y con la gran gestión de sus directivos, el Grupo Prisa se ha convertido en el grupo puntero en cuanto a medios de comunicación con empresas tan potentes como El País, Cadena Ser, El Diario AS, etc., un sinfín de medios líderes en sus mercados, la labor de los directivos y dueños ha sido esencial en este caso, la forma en la que han concebido el negocio y la toma de decisiones ha sido esencial para este logro.

Como podemos ver en el caso práctico, el grupo Prisa, acomete una gran inversión al hacerse con el 100% del grupo Sogecable, habiendo tenido que subir la oferta a 28€ acción debido a la intromisión en la operación de Telefónica.

El grupo Prisa con esta operación en la primavera del 2008 obtuvo una muy buena posición en el mercado, sin embargo, se sumergió en una enorme deuda, por todo esto, a lo largo del tiempo venidero, Prisa, tuvo que negociar y renegociar la financiación de la deuda con los bancos, llegando en un último acuerdo en el 2010 para la ampliación del plazo de vencimiento hasta 2013.

Una de las principales condiciones de los bancos para financiar esta deuda fue la desinversión del capital para una mayor amortización de la deuda, como consecuencia de esto, el grupo Prisa tuvo que realizar una reestructuración de la cartera de negocios con cierre de negocios, búsqueda de socios industriales, reestructuración organizativa, en fin; desarrollar una estrategia de dirección de reestructuración:

En cuanto a la desinversión, ponemos como ejemplo el cierre de Localia y posteriormente el de Crisol, con esto, se abandonan negocios con claros beneficios negativos

En cuanto a la búsqueda de socios industriales o financieros, podemos destacar la venta a Telefónica del 21 % de Digital Plus, con lo que encuentra aquí a un gran aliado en su labor comercial, y la venta del 25 % del grupo Santillana al fondo de capital privado South American Partners, y por último y no menos importante el acuerdo llegado entre Prisa y Liberty Acquisitions Holding, con un montante total para Prisa de 660 millones de euros y el 100 % de las acciones de Liberty, aun así la familia Polanco sigue dirigiendo la empresa con un porcentaje de participación superior al 30%.

Reestructuración organizacional: en cuanto a la oficina central, Prisa nombra dos nuevos directivos encargados para afrontar la crisis, los que pasaron a coordinar los trabajos de las operaciones corporativas y las unidades de negocio.

El País por su parte, anuncio en 2009 que se subdividía en 3 empresas

Prisa posteriormente anuncio en 2009 también la reorganización audiovisual a cargo de Javier Diez de Polanco; se estructura en torno a 5 áreas: televisión de pago, en abierto en España, en abierto en Portugal, producción audiovisual, y se suma también los servicios técnicos de televisión del grupo, y la dirección de operaciones. El objetivo principal y fundamental de esta unión, es aprovechar las sinergias entre las distintas áreas para implantar una política transversal de recursos compartidos entre todas sus funciones, y con esto lógicamente producir un gran ahorro en costes.

Operaciones corporativas: Aparecen aquí algunas operaciones corporativas para reforzar la posición de Prisa en los distintos negocios en los que opera, algunas de estas operaciones implican también la entrada de capital.

En 2009 destacan los acuerdos con; IBN, creando una empresa, Prisa IBN International con una presencia del 50%, la compra del 12% del capital de V-Me Media Inc., operación encaminada a la expansión por Norteamérica.

En 2009 se anuncio la unión de cuatro y Telecinco, creando el mayor grupo de televisión en abierto mediante la fusión de ambas empresas.

En 2010 Prisa e Indra sellan un acuerdo por el que se desarrollara el soporte tecnológico para Prisa, aquí podemos ver también una sinergia clara al aprovechar las altas tecnologías de la empresa Indra y desarrollar por tanto un soporte tecnológico de mayor calidad y mayor rentabilidad

Con estas operaciones comerciales Prisa puede lograr también sinergias claras al aprovechar la posición en el mercado de la otra empresa, compartiendo recursos, e incluso transmitiendo conocimientos y habilidades de una a otra que mejoren su funcionamiento y su rentabilidad.

La estrategia de dirección seguida por el grupo PRISA es la de diversificación relacionada, enfocada particularmente hacia la planificación estratégica, tema que abordamos en la pregunta 4.

En lo que respecta a la lógica dominante, vemos que prácticamente todos los negocios en los que se decide a entrar tienen cierta relación, unos mas y otros menos, con un núcleo central de grupo en torno a la educación, los medios de comunicación (ya sean televisivos, radiofónicos o en prensa escrita) y al entretenimiento.

Entre las sinergias más destacadas encontramos las que hacen referencia a las que están en torno a la estructura organizativa, aprovechando una noticia en distintos medios, así como la aparición de los distintos profesionales en diferentes medios. Uno de los más representativos era Manolo Lama, periodista que escribía crónicas y columnas en el periódico AS, a la vez que radiaba los partidos en el Carrusel Deportivo, de la Cadena Ser.

Además, también encontramos sinergias con apoyo tecnológico y en materia de suministros y fabricación, por ejemplo investigando formas de imprimir una tirada de periódicos con menos papel y menos gasto; sinergias de apoyo administrativo y de dirección, controladas todas ellas por la oficina central, que en este grupo es grande y con mucho poder; sinergias de marketing, utilizando programas de máxima audiencia de algún medio para dar a conocer sus otros productos ( la mayoría de los anuncios que se emitían en los programas de radio era de productos de las otras UEN del grupo).

**2. ANALICE LA DEFINICIÓN DE LAS DISTINTAS UNIDADES DE NEGOCIO: ¿CUALES HAN SIDO LOS CRITERIOS PREPONDERANTES PARA SU DELIMITACIÓN? ¿COMO VALORARÍA DECHA DELIMITACIÓN EN FUNCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN ADOPTADA?**

En un principio los criterios de delimitación de las distintas unidades de negocio han sido según el sector de la comunicación, teniendo gran importancia también el hecho de que es muy importante dotar a la organización de flexibilidad para poder atender a los objetivos estratégicos, de modo que las distintas unidades estratégicas de negocio o áreas de actividad en las que se divide el grupo Prisa son:

- La prensa que surge de los medios de comunicación escritos tanto nacionales como internacionales que está a su vez compuesta por cuatro actividades: El País, Prensa especializada, Prensa internacional y Revistas.
- La radio que agrupa las actividades de emisoras de radio tanto nacionales como internacionales y los negocios relacionados con la producción musical.
- La unidad de negocio Audiovisual que es la más importante por volumen de negocio (57% de los ingresos en 2007). Esta a su vez incluye cuatro partes: Sogecable, Localia TV, Plural Entertainment y Televisión Internacional.
- Educación y formación, publica tanto libros de texto como libros de interés general.
- Digital, unidad de negocio que creó el grupo Prisa en 2000 en torno a la empresa Prisacom, se trata de una unidad de negocio de carácter horizontal al servicio de todo el grupo encargándose del desarrollar las web de los distintos medios de comunicación y las web corporativas del grupo.
- Actividades relacionadas con la comercialización y marketing, tanto de los medios de comunicación y empresas del grupo Prisa como las que se realizan con terceros.
- Por último otras actividades como la edición en las que se incluyen los servicios de impresión y la oficina del autor.

Respecto a la valoración de la delimitación llevada a cabo en función de la estrategia de diversificación podemos decir que se decantan por la diversificación relacionada ya que ésta les proporciona, como anteriormente se ha comentado, sinergias entre los distintos negocios lo que en definitiva supone que al compartir actividades y conocimientos puede reforzar la posición competitiva de la empresa en todos y cada uno de sus negocios.

Actualmente, el grupo Prisa se compone de 4 grandes áreas de actividad: Prensa, Radio, Audiovisual y Educación-Formación, cada una compuesta a su vez de un amplio número de empresas dedicadas a esas actividades.

## Prensa

Esta área de actividad surge de la incorporación de los medios de comunicación escritos tanto nacionales como extranjeros. Dentro de esta área nos encontramos con 4 actividades: El País, Prensa Internacional, Prensa especializada y revistas.

El País es el punto de partida del grupo, donde empezó todo, y hoy en día se complementa con otros suplementos como Domingo, Negocios..., siendo el líder de la prensa diaria con 37080 lectores según informa la memoria del grupo.

Las actividades de prensa especializada y regional incluyen prensa económica (Cinco Días) y deportiva (Diario As), que si bien no son los líderes del mercado, sí que han experimentado un gran crecimiento en los últimos años.

En cuanto a las revistas podemos destacar la empresa Progreso con revistas como Gentleman, Cinemanía... y publicaciones no diarias, y en lo que se refiere a prensa internacional tiene empresas de diversas revistas y diarios en Francia, Bolivia y México.

#### Radio

En esta área empezó la diversificación del grupo Prisa tras la creación de El País, con la compra de la cadena ser en 1984 que actualmente, junto con otras cadenas como Radio oleé, Cadena Dial... compone la Unión Radio.

A través de Grupo Latino de Radio, este grupo se encarga de desarrollar en el mercado latino nuevas marcas adaptadas a las necesidades y a las tendencias de cada territorio, además de desarrollar algunas propias españolas como los 40 principales, WRadio y Bésame Radio.

Por último destacar la actividad de la empresa Gran Vía Musical, que se encarga de organizar eventos tales como giras de conciertos de artistas, producción de colecciones, etc.

#### Audiovisual

Es la unidad con mayor volumen de negocio del grupo Prisa y se compone de 4 partes: Sogecable, Localia TV, Plural Entertainment y Televisión Internacional. Tuvo su origen en la creación en 1990 de Canal Plus, el primer canal de pago de la televisión, que basaba la mayor parte de sus ingresos en la cuota que pagaban sus abonados más que en publicidad, hasta extenderse en la televisión digital mediante Sogecable, que tenía participaciones en la empresa Audiovisual Sport, propietaria de los derechos televisivos de la liga de fútbol, además de los altos beneficios obtenidos por la modalidad del pago por visión.

Localia Tv constituye una red de más de 100 emisoras locales de televisión, Plural Entertainment es la productora audiovisual del grupo, con largometrajes, series... y Televisión Internacional tiene presencia en Portugal y Bolivia.

#### Educación y Formación

Esta área se organiza en torno al grupo Santillana, gran productora de libros con presencia en más de 22 países; agrupa multitud de editoriales, desde libros de texto, de lectura, hasta de ocio. Incluso ofrece ayudas al profesorado e imparte cursos de postgrado universitarios mediante Santillana Formación.

Además de estas áreas de negocio, existen otras áreas que cooperan de forma más global y genérica con el grupo, suministrándole todo lo necesario pero sin entrar a competir, como por ejemplo Prisacom, encargada de la creación de páginas webs de las empresas y otros servicios similares; en lo referente al marketing podemos destacar Gerencia de Medios, que gestiona la publicidad de todo tipo de medios, y por último algunas como Dédalo Grupo Gráfico, encargadas de los servicios de impresión, entre otros.

En conclusión, esta delimitación de las áreas de negocio parece que va bien encaminada con la estrategia de diversificación y los objetivos que persigue el grupo desde su creación, puesto que en muchas de estas unidades ha conseguido alcanzar el liderato del mercado español y destacar en el mercado europeo, y todo ello sin salirse de su apuesta inicial por la educación, la cultura, el entretenimiento y la información.

Lo que las define a las UEN, es el objetivo de facilitar la comprensión de la realidad particular de estas y tomar así, las decisiones más adaptadas a sus necesidades. Por ello cada unidad estratégica puede adoptar diferentes estrategias y distintas expectativas de crecimiento y rentabilidad. El grupo Prisa, en el 2006 se reorganizó en cuatro áreas de negocio y con dos unidades transversales, la unidad digital (Prisa.com) y otra que reúne diversas las actividades.

Los propósitos preponderantes para la delimitación son El primero el de la formulación estratégica en los que estarían contenidos la misión y objetivos de la empresa, el entorno competitivo y los recursos y capacidades de la misma en este caso sería, el Tecnológico para los medios de comunicación (prensa, Radio y audiovisual), junto con el de función para la Educación y Ediciones Generales. El segundo propósito como unidades organizativas con actividades, funciones y productos propios para el mercado al que se dirige a lo que se denomina la implantación de estrategias en este caso Prisa en cada UEN existen nuevos criterios delimitadores:

Prensa. Presenta una oferta tanto general como puede ser EL País como especializada, en economía como es Cinco días, en deporte como As, etc.

Radio. Segmentación de clientes por áreas geográficas, (radio en España, o Portugal, que agrupan a su vez a otras empresas dependientes), que se solapa con una unidad de música (Edición musical a través de sellos discográficos organizados de eventos, etc.) Que estaría definida con un criterio funcional.

Audiovisual. La de más rápido crecimiento y con más volumen de negocio. En que se desarrolla entre las tv generalistas de pago y las de grandes eventos deportivos con la televisión internacional además de las líneas de negocio de largometrajes series y dibujos animados etc.

Educación y Ediciones. Se ven tres líneas de negocio la formación, distribución y la general. Se organiza tanto para dar respuesta a la demanda para la distribución física a través de las cadenas de las librerías Crisol como utiliza la plataforma digital para dar una respuesta on-line. Satisface la demanda de libros de texto para el mercado de la formación como a través Ediciones Generales agrupando un gran número de editoriales.

El desarrollo del grupo beneficiado por las sinergias generadas en cada unidad de negocio y entre ellas es positivo pero también se ven de la misma manera afectada cuando se produce un riesgo global mayor por lo que las últimas noticias son unas políticas de desinversión.

### **3. ¿CÓMO HA IDO VARIANDO LA DEFINICIÓN DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO A LO LARGO DEL TIEMPO? ¿CÓMO VALORARÍA LOS CAMBIOS?**

El grupo Prisa es un modelo organizativo mediante la delimitación de distintas unidades de negocio, que ha ido variando con el tiempo. En un primer momento contaba con 5 unidades de negocio:

División Editorial.

División de Radio y Música.

División de Televisión y Cine.

División Internacional.

Dirección General de Coordinación.

En 2001 se hizo una reestructuración pasando a 8 unidades de negocio:



El País.

Unidad de Medios de España (prensa, radio y tv).

Unidad de Medios Internacional.

Sogecable (actividades de pago y de cine (sogecine)).

Unidad de Educación y Formación.

Unidad de Ocio y Entretenimiento.

Prisa.com (portales de internet).

Recursos (publicidad e impresión).

El Grupo Prisa acometió a estos cambios estructurales para adaptar la compañía a los nuevos retos de crecimiento e internacionalización. Estos cambios, para los que se contó con asistencia de una consultora y asesoramiento externo, se abordaron desde una doble vertiente: por un lado, la necesidad de dotar a las distintas divisiones de Prisa de la eficiencia y autonomía necesarias, al tiempo que se potencian las sinergias entre ellas; y, por otro, la puesta en marcha de una política de ahorro de costes y agilidad en la gestión a través de una nueva Dirección General de servicios compartidos y una reestructuración del centro corporativo.

Estas modificaciones permiten también definir las líneas de actuación en procesos claves de planificación estratégica, la elaboración de presupuestos y control de gestión, el impulso de políticas conjuntas de inversión y compras y el diseño de un ambicioso plan de ahorro.

Pero en 2008 se vuelve a modificar, existían 4 grandes UEN que se denominaban áreas de actividad:

Prensa (El País, prensa especializada, prensa internacional, revistas)

Radio (Unión Radio, Media Capital Radio, Gran Vía Musical)

Audiovisual (televisión en abierto, televisión de pago y producción audiovisual).

Educación y Formación ( Grupo Santillana, librerías Crisol, Ítaca)

Digital Internet (Prisacom, iberbanda, IOL, y educación, información y entretenimiento digital )

Comercial, Marketing y Publicidad

Además en este mismo año adquiere el 100% de Sogecable, dando lugar a deudas que dificultan financiar su actividad, por lo que recurrió a bancos para la financiación y refinanciación de la deuda acordándose aplazarla hasta 2013.

Una de las condiciones establecidas por los bancos es la desinversión de activos para amortizar la deuda así que Prisa comenzó un proceso de reestructuración financiera en su cartera de negocios.

En noviembre de 2008 cierra Localia. En 2009 se vende la participación en la red de televisiones bolivianas ATB y se deshace también de participaciones en Portugal y América Latina.

En abril de 2009 cierra Crisol debido a sus resultados negativos.

Prisa ha buscado financiación mediante la venta del 21% de Digital+ a Telefónica, el 25% de Santillana y el 35% de su filial portuguesa.

En el 2010 Liberty se convierte en accionista independiente de Prisa (también obteniendo financiación).

Pero en todo este proceso cabe destacar sin duda el último que se ha llevado a cabo mediante el cual Telecinco y Cuatro crean el mayor grupo de televisión en abierto mediante la fusión de ambas.

Todas estas medidas llevadas a cabo por Prisa han logrado que la empresa pueda obtener financiación a través de las diferentes formas posibles.

La complejidad que ha ido adquiriendo el Grupo Prisa en su desarrollo configuró, en un principio, una estructura basada en cuatro Divisiones Operativas y una Dirección General de Coordinación.

En primer lugar, las unidades de negocio originales eran:

1. División Editorial; que englobaba todas las actividades editoriales, tanto las de sociedades propias como las de las participadas, más las empresas dedicadas a la impresión, distribución de prensa y servicios.
2. División de Radio y Música; que comprendía la Sociedad de Servicios Radiofónicos Unión Radio, la Sociedad Española de Radiodifusión (SER) y otras participaciones minoritarias en otras empresas radiofónicas. Esta división tenía atribuidas responsabilidades sobre la política musical del grupo en todos sus medios.
3. División de Televisión y cine; que se encargaba de todas las actividades del grupo en ambos sectores y de ésta dependían Canal Plus, los canales vía satélite o por cable, así como las empresas de producción, la compraventa de derechos de televisión y cine y la distribución cinematográfica.
4. La denominada división Internacional, que agrupaba todas las participaciones del grupo en los distintos diarios y empresas internacionales y la dirección General de coordinación que venía a ser la oficina central del grupo.

En segundo lugar, el Grupo Prisa acometió durante 2001 una serie de cambios estructurales destinados a adaptar la compañía a los nuevos retos de crecimiento e internacionalización.

Estos cambios, para los que se contó con asistencia de una consultora y asesoramiento externo, se abordaron desde una doble vertiente: por un lado, la necesidad de dotar a las distintas divisiones de Prisa de la eficiencia y autonomía necesarias, al tiempo que se potencian las sinergias entre ellas; y, por otro, la puesta en marcha de una política de ahorro de costes y agilidad en la gestión a través de una nueva Dirección General de servicios compartidos y una reestructuración del centro corporativo.

Estas modificaciones permiten también definir las líneas de actuación en procesos claves de planificación estratégica, la elaboración de presupuestos y control de gestión, el impulso de políticas conjuntas de inversión y compras y el diseño de un ambicioso plan de ahorro.

Una vez definida la propuesta en función de los objetivos estratégicos del Grupo, se concretaron la estructura y funciones del Centro Corporativo, se seleccionaron los servicios con mayor potencial para ser compartidos y se diseñó la nueva Dirección General encargada de su coordinación. Por último, se crearon los mecanismos destinados a integrar todos estos procesos a través de la creación de un nuevo Comité Ejecutivo y unos comités corporativos y funcionales que le proporcionan la información necesaria. Esta nueva organización en comités hace posible:

- Compaginar la visión estratégica con la gestión regular del día a día.
- Establecer un campo de actuación transversal que abarque a toda la organización
- Realizar el análisis, toma de decisiones y seguimiento de la ejecución de asuntos y problemas recurrentes y prolongados en el tiempo.
- Mejorar el sistema de relación de las unidades de negocio con el centro corporativo, aumentar su eficiencia y facilitar su contribución a la gestión del Grupo.

Dado el carácter transversal de este modelo de gestión se establecen distintos comités en diferentes niveles de decisión y ámbitos funcionales. A saber:

#### Comités Corporativos

Existen dos comités de carácter corporativo.

#### Comité Ejecutivo

El máximo órgano de dirección y depende de forma directa del Consejero Delegado, al que proporciona apoyo en su gestión. Su tarea es la de adoptar las decisiones ejecutivas del más alto nivel, debatir posibles estrategias e inversiones para su propuesta al Consejo de Administración, gestionar los recursos del Grupo y ejercer una labor de coordinación entre las Unidades de Negocio.

#### Comité Corporativo de Dirección

Su misión es la de asegurar la cohesión del Grupo facilitando el intercambio de información y la colaboración entre los principales directivos del mismo, así como coordinar las políticas de Grupo.

#### Comité de Negocios

Su principal función es la de informar periódicamente sobre la evolución de las distintas unidades de negocio y coordinar sus actuaciones.

#### Comités Funcionales

Son los que se ocupan de asuntos concretos de la gestión. Su número y composición puede variar en función de las necesidades que se observen:

( Comité de Valoración de Inversiones

( Comité de Recursos Humanos

( Comité de Racionalización de Costes

( Comités Internacionales

( Comités de Coordinación por país

( Comités de Coordinación por Unidad de Negocio

( Comité de Tecnologías de la Información.

Además de esta reestructuración funcional, el Grupo Prisa acometió en ese mismo año, una reorganización de sus áreas de actividad, que se redefinieron en unidades de negocio con el fin de dotarse de una organización más operativa y de impulsar una política general de reducción de costes. Las novedades más importantes consisten en la creación de una Unidad de Educación y Formación, dos Unidades de Medios de Comunicación (Prensa, Radio y Televisión), una en España y otra Internacional, y la Unidad de Ocio y Entretenimiento. Junto a ellas continuarán Sogecable, El País, y Prisa.com (negocios digitales) como Unidades independientes.

Con la nueva estructura se potencian las sinergias existentes entre las distintas empresas de Prisa, a fin de mejorar su eficiencia.

Al frente de la Unidad de Educación y Formación, de la que dependerán también las Ediciones Generales, estará Isabel Polanco, consejera delegada de Santillana. Augusto Delkáder se hará cargo de los Medios en España y Jaime Polanco de los Medios Internacionales. Luis Merino, hasta ahora director de las Cadenas Musicales de la Ser, dirigirá las actividades de Ocio y Entretenimiento, que engloban las operaciones de Gran Vía Musical y Plural (producciones audiovisuales). Al frente de El País, Sogecable y Prisa.com se mantienen sus anteriores responsables.

Las nuevas unidades de negocio en las que se organiza Prisa son:

1. Medios de Comunicación en España
2. Medios de Comunicación Internacional
3. Educación y Formación
4. El País
5. Prisa.com
6. Sogecable.
7. Ocio y entretenimiento

La organización básica del Grupo Prisa por unidades de negocio o áreas de actividad no ha variado en cuanto a su número y composición recientemente. No obstante, algunas unidades de negocio han modificado su nombre aunque no su contenido esencial. Las unidades de negocio actualmente existentes son:

1. Prensa
2. Radio
3. Audiovisual
4. Edición
5. Educación y Formación

## 6. Digital

## 7. Comercial y Marketing

Por último, es necesario comentar que si bien la estructura básica por unidades de negocio no ha variado, si se han producido cambios importantes en el contenido de algunas de ellas mediante un proceso de reestructuración financiera del grupo que ha implicado la venta de algunos de los negocios.

Este proceso de reestructuración financiera está acontecido por una serie de sucesos:

En la primavera de 2008 con la OPA lanzada por el Grupo Prisa sobre el 100% de las acciones de Sogecable a 28€, con lo que a partir de esta operación, el Grupo se hace con el 100% del capital de Sogecable, que abandona el Ibex-35.

En noviembre de 2008 se cierra Localia que agrupaba a más de 80 emisoras locales y regionales, las principales causas de este hecho fueron la crisis económica, la caída de la inversión publicitaria y las licencias de TDT desfavorables para Localia.

En enero de 2009, el País anunció que se disgregaba en tres empresas.

En febrero de 2009, Prisa reestructuraba su división audiovisual, en torno a cinco áreas: televisión de pago (Digital+), televisión en abierto en España (cuatro + TDT: Cuatro, CNN+ y 40 latino), televisión en abierto en Portugal, producción audiovisual.

En abril de 2009, Prisa cerró Crisol, la cadena de tiendas de libros y música fundada en 1987. Se trataba de una pequeña división dentro de la UEN de Santillana.

En agosto de 2009, Prisa e IBN presentaron una alianza estratégica mediante la constitución de Prisa IBN International, una empresa conjunta al 50%, para la distribución de contenidos audiovisuales en tiendas, almacenes y supermercados en España, Portugal y América Latina.

En octubre de 2009, Prisa anunció la compra del 12% del capital de la cadena V-me Media Inc, operador de televisión hispano de Estados Unidos. Así como la venta del 35% de su filial portuguesa Media Capital en septiembre de 2009.

En noviembre de 2009, Prisa vendió a Telefónica un 21% de Digital+ y en abril de 2010, se vendió el 25% de Santillana al fondo de capital privado DLJ South American Partners.

En diciembre de 2009, Telecinco y Cuatro anunciaron la creación del mayor grupo de televisión en abierto mediante la fusión de ambas empresas. La nueva Telecinco estaría participada en un 41% por Mediaset y en un 18,37% por Prisa. En esta operación, Telecinco se comprometía a comprar un 22% de Digital+.

En enero de 2010, Prisa e Indra sellaron una alianza para desarrollar el soporte tecnológico de la primera.

En marzo de 2010, el Grupo y la estadounidense Liberty ADquisición Holdings anunciaron un acuerdo mediante el cual Prisa adquiriría el 100% de Liberty

Originariamente el grupo PRISA se clasificaba basándose en una división conforme al campo de actividad, quedando así su clasificación: 1.División Editorial, 2.División de Radio y Música, 3.División de Televisión y Cine, 4. División Internacional, 5.Dirección General de Coordinación.

De esta manera se pretendía mejorar tanto la formulación como la implantación de las estrategias, ya que cada UEN estaba integrada por numerosas empresas.

Durante el 2001 hizo una reestructuración de sus UEN para reducir costes, ser más operativo, impulsar su autonomía de gestión y mejorar las sinergias entre las distintas empresas, es decir, no se centraba tanto en área de actividad, para centrarse más en la rentabilidad.

Estos cambios dieron lugar a 8 UEN: 1.El País, 2.Unidad de Medios de España, 3.Unidad de Medios Internacional, 4.Sogecable, 5.Unidad de Educación y Formación, 6.Unidad de Ocio y entretenimiento, 7.Prisa.com y 8.Recursos.

En los últimos años, ha realizado otra reestructuración, volviendo a la idea original de división por campo de actividad y eliminando dentro de cada UEN los negocios no rentables. Las UEN actuales son:

En cuanto a la valoración de los cambios realizados en las UEN, hemos visto que el Grupo Prisa ha sabido adaptarse en cada momento a las circunstancias que se le han presentado, y se ha dado cuenta que lo importante no es la rentabilidad de cada UEN si no la aportación en conjunto de todas ellas.

#### **4. ANALICE EL PAPEL DE LA OFICINA CENTRAL DEL GRUPO. ¿QUE MODELO DE DIRECCION DE EMPRESAS DIVERSIFICADAS SE SIGUE? ¿COMO VALORARIA DICHO MODELO EN FUNCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION ADOPTADA?**

PRISA es el primer grupo de medios de comunicación en los mercados de habla española y portuguesa, líder en educación, información y entretenimiento.

Esa evolución a lo largo de los años ha sido favorable, adquiriendo poco a poco un mayor volumen de negocios y actividades diferentes, podemos observar que se ha llevado a cabo una estrategia de diversificación relacionada, porque existen similitudes entre los recursos utilizados por los negocios y al centrarse en todos los ámbitos de comunicación, tanto prensa, como radio, audiovisual y digital, podemos observar claramente que se basa en una estrategia de diversificación relacionada porque lo que realmente pretende el centro corporativo del Grupo Prisa es coordinar las actividades del grupo con el propósito de crear una sinergia entre los distintos negocios, para ello pueden compartir recursos y capacidades entre las distintas actividades de comunicación a las que se dedica o transferir conocimientos y/o habilidades de unos negocios a otros, todo ello ayuda a reforzar la posición competitiva de la empresa en cada uno de sus distintos negocios, porque es mucho más fácil establecer estrategias tanto de liderazgo en costes como de diferenciación de productos.

Podemos ver una evolución favorable con respecto al centro corporativo ya que antes del 2001 las actividades de la oficina central giraban en torno a la Dirección General de Coordinación, pero la reestructuración de 2001, el papel de la oficina central se amplía y queda más claramente delimitado, además podemos observar que se crea el Comité Ejecutivo y unos Comités corporativos y funcionales que se encargan de proporcionar información necesaria. Debido a la gran complejidad del sistema se crearon comités en diferentes niveles de decisión y ámbitos funcionales, como son el Comité Corporativo, Comité de Negocios y Comité Funcional.

Sin embargo debido a la crisis a la que el grupo Prisa tiene que hacer frente en 2009 se nombraron dos directores más (Ignacio Santillana y Manuel Polanco) con el mismo objetivo de reforzar la gestión de las unidades de negocio y las sinergias entre sus empresas.

El Grupo Prisa es una sociedad holding, es decir, un conjunto de empresas independientes coordinadas y controladas por una sociedad matriz u oficina central, cuyos activos son las acciones o participaciones que posee de otras empresas. Por ello, el modelo de control en este grupo es financiero.

El papel que debe asumir la oficina central es una de las cuestiones más importantes y difíciles de resolver tanto en empresas diversificadas como en grupos de empresas como es el caso del Grupo Prisa. Así, también se debe definir la relación que va a tener ésta con las distintas filiales, divisiones o unidades estratégicas de negocio. Entre la funciones correspondientes a la oficina central encontramos:

Planificar y asignar recursos: esto se puede llevar a cabo mediante la definición de orientaciones generales de la estrategia global, la revisión de las estrategias de negocio y la evaluación y asignación de las necesidades de recursos de los distintos negocios.

En este punto por tanto, debemos tratar la misión, la cultura y los valores del grupo. Respecto a ello, debemos decir que el compromiso con la sociedad es la esencia de PRISA. Además sus fundadores desde el nacimiento de El País adoptaron un deber con la sociedad española, basado en la defensa y difusión de las libertades democráticas de todos los ciudadanos. Esta máxima, sigue presente en la compañía y es desarrollada junto a un conjunto de valores, los cuales son los siguientes:

- Independencia y rigor en el ejercicio de su labor como informadores, educadores y comunicadores.
- Responsabilidad, honestidad intelectual y transparencia.
- Pluralismo y respeto a todas las ideas, culturas y personas.
- Defensa de la libertad, la paz y la protección del medio ambiente.
- Autocrítica para la mejora empresarial y personal.
- Creatividad e innovación en el desarrollo del negocio.
- Atención a las demandas e inquietudes de la sociedad y de los grupos de interés.
- Gestión responsable, eficiente y sostenible, generadora de valor para el accionista y para la sociedad.

A las anteriores premisas hay que añadir que debido al cambio que se ha producido en los medios de comunicación y sectores afines o relacionados durante los últimos años, PRISA ha realizado un cambio en su modelo de negocio motivado por un nuevo planteamiento de identidad corporativa que ha supuesto un nuevo posicionamiento y una nueva imagen que actualiza la misión, visión y valores de la compañía sin perder la esencia y valores

En este sentido, la misión del grupo persigue mejorar la calidad de vida de las personas y contribuir al progreso de la sociedad ofreciendo bienes y servicios que generen experiencias y emociones enriquecedoras en información, educación y entretenimiento.

Por otra parte, la nueva visión actualizada de PRISA persigue generar bienestar cultural en el mundo, como pilar para garantizar el progreso económico y social, y sostenible, y la participación en una sociedad global.



La segunda de las funciones es la de controlar y auditar los resultados, lo que supone el seguimiento de los planes estratégicos de negocio y es un complemento de las actividades de planificación anteriores. Esta función plantea dos cuestiones fundamentales: la elección de medidas de control a corto plazo o a largo plazo y la necesidad de establecer señales claras que identifiquen resultados inadecuados, lo que puede conducir a promover un cambio de orientación estratégica de negocio. Así, esta función se puede equipara con el control financiero.

La tercera de las funciones sería la de proveer servicios centrales, como finanzas, servicios jurídicos, dirección del personal, investigación y desarrollo, etc. Así, se buscaría la generación de economías de escala al compartir recursos valiosos que generan importantes costes fijos. Esta última función es de menor importancia que las dos anteriores, a partir de las cuales se identifican ocho estilos de dirección estratégica diferentes, de los cuales los más importantes son:

1. Planificación estratégica: adecuada para estrategias de diversificación relacionada que pretende relacionar sinergias significativas, objetivos ambiciosos a largo plazo, etc.
2. Control financiero: adecuada para grupos de mayor diversidad interna. Se da prioridad a los resultados financieros, y se orientan al corto plazo a estrategias de generación de excedentes o cosecha y por tanto a entornos estables.
3. Control estratégico: adecuado para los grupos con negocios diversos, que tratan de equilibrar aspectos financieros competitivos.

Respecto al Grupo Prisa podemos decir que sigue un modelo de planificación estratégica, coherente con la estrategia de diversificación relacionada que lleva a cabo, especialmente adecuada para llevar a cabo sinergias, buscando la máxima ventaja competitiva mediante objetivos ambiciosos a largo plazo y estrategias globales y coordinadas basadas en la creación de recursos y capacidades a largo plazo. Esto implica que sus directivos participan activamente en la elaboración de estrategias de las empresas, dando prioridad a los objetivos a largo plazo. Por su parte, la oficina central asume un protagonismo total en el desarrollo de la estrategia corporativa, como en el de las unidades de negocio, tratando de dar una orientación global a la empresa.

En relación con lo dicho anteriormente, se puede decir que Prisa tiene una oficina central grande con departamentos centrales para desarrollar las actividades propias y con departamentos funcionales de apoyo que prestan servicios centralizados a las unidades de negocio. También, se promueve la cooperación y coordinación entre las unidades, definiendo estructuras organizativas que faciliten dichas interrelaciones.

¿Qué ventajas e inconvenientes tiene el Grupo Prisa debido al modelo de dirección y su correspondiente estrategia?

Entre las ventajas encontramos la posibilidad de que la oficina central aporte la experiencia y conocimientos a las distintas empresas de la compañía, la creación de un propósito y compromiso compartido por toda la empresa (visto anteriormente), y la creación de debates amplios y enriquecedores sobre las principales decisiones estratégicas que se llevan a cabo, además de promover las interrelaciones entre las distintas empresas del Prisa.

Por otro lado, entre los inconvenientes podemos encontrar la excesiva interferencia de la oficina central en las unidades de negocio, la mayor lentitud y coste de adopción de decisiones, los mayores costes de coordinación, la posibilidad de un control poco exigente ya que la reacción ante posibles malos resultados es menos crítica y una menor participación e implicación de las unidades de negocio o filiales en la estrategia .



La oficina central o centro corporativo del grupo, aunque ha ido cambiando a lo largo del tiempo desde que se creó (importante reestructuración en 2001), siempre se ha centrado en la coordinación de las actividades e impulsar la creación de sinergias. Así pues se ofrece un conjunto de servicios al nivel corporativo a todas las UEN a través de Direcciones Funcionales. Es por esto que el papel de la oficina central se puede considerar como la creadora de la ventaja de matriz ya que se encarga de estas actividades.

Como se puede observar es una estructura de una oficina central grande. Un hecho importante es que tienen un departamento especial para “dirección de estrategia y desarrollo competitivo” lo cual hace que los directivos del centro corporativo participen activamente en la elaboración de estrategias, dándose prioridad por lo tanto a los objetivos a largo plazo. Algo a destacar es que en el 2009 se nombró a dos nuevos directores generales, hemos querido remarcar esto ya que uno de ellos (Ignacio Santillana) era encargado del departamento de dirección estratégica y desarrollo corporativo.

El Grupo Prisa ha seguido en lo fundamental un modelo de Planificación Estratégica, coherente con la diversificación relacionada (ya mencionada anteriormente en la pregunta 1).

Conforme a la valoración del modelo de dirección del Grupo Prisa, consideramos que es el adecuado ya que está basada en la diversificación relacionada y está compuesta por distintas UEN, en las cuales se tiene que dar una correcta coordinación para poder crear sinergias y así conseguir en conjunto los objetivos planteados por la alta dirección.