

Beveraggi, Braga Menéndez, García Pena, Laffaye, Martínez de Hoz.

ESTRATEGIA DE CONTENIDOS GRUPO CLARÍN

· Estrategia del Grupo Clarín

El Grupo Clarín busca usar su posición líder en el mercado y acceso a las oportunidades de crecimiento en la industria de los medios en la Argentina y en América Latina para sumarles valor a nuestros accionistas. Su principal intención es seguir desarrollándonos en la industria de la televisión por cable, incluyendo las ofertas digitales y *premium*, y expandir su oferta de banda ancha y el mercado de la publicidad. Buscan reforzar su capacidad de producción, expandiéndose en Argentina y en los negocios relacionados para sacar provecho del proceso de conversión digital que se está dando. Su intención es seguir las siguientes estrategias:

Consolidar la red de televisión por cable con la integración de Cablevisión y Multicanal, fusionando las dos fuerzas más importantes del mercado y aprovechando las sinergias, reduciendo costos a través de las economías de escala.

Expandir su oferta de acceso a Internet por Banda ancha.

Seguir desarrollando un fuerte crecimiento y expansión en el Mercado. En particular buscan expandirse en el área del acceso a Internet y suscripciones a su base para televisión por cable digital y premium, incluyendo el servicio pago-para-ver. También cuentan con la tecnología y las redes adecuadas para desarrollar se servicio de telefonía IP integrando nuestros servicios de televisión por cable, Internet y telefonía próximamente.

Sacar el máximo provecho al crecimiento sostenible del mercado argentino de publicidad.

Expandir su influencia en el interior de la Argentina y obtener adquisiciones puntuales estratégicas internacionales. Buscan expandirse al interior donde su influencia es más limitada que en Buenos Aires y otras ciudades a través del crecimiento interno de nuestras empresas interinas y la adquisición de oportunidades. Consideramos el crecimiento en la industria de la imprenta y el cable a través de adquisiciones de señales de cable, radio y diarios. La adquisición de medios extranjeros le dará al grupo más valor para nuestros accionistas y para nuestra posición en el mercado. Se está evaluando la posibilidad de asociarnos con empresas líderes internacionales.

Continuar produciendo la más alta calidad de contenidos multimedia. Buscan incrementar las ventas de contenidos para exportar al exterior de Argentina.

Sacar ventaja de los cambios y tendencias en la industria para expandirnos hacia mercados relacionados. Buscan mantenerse como líderes en el mercado de la industria de los medios en la Argentina a través de la capitalización de nuestra habilidad para identificar tendencias en la industria y desarrollar nuevos negocios.

· Adquisiciones y fusiones horizontales y verticales del grupo

Ya en 1988 el grupo monopolístico Clarín inicia su plan de expansión total sobre los medios de comunicación en la Argentina. Adquiere Radio Mitre, obtiene Canal 13 y Pagina 12, monopoliza las televisoraciones de fútbol, toma los teléfonos móviles del norte y del sur del país, compra centenares de cables de TV directa, domina una de las principales agencias noticiosas nacionales, incursiona en satélites y tras conseguir 800.000 abonados de cable, intenta en 1996 modificar la Ley de Radiodifusión. El grupo va destruyendo uno a uno los medios competidores a los que ahoga financieramente. Con televisión, radios y agencias propias, avanza sobre la restante prensa publicitándose como los demás no pueden hacerlo porque no recibieron esas dádivas de los regímenes militares.

El Grupo Clarín es el grupo de medios de comunicación líder en el mundo de habla hispana. El 27 de Diciembre de 1999, el Grupo Clarín y Goldman Sachs, unas de las firmas líderes de la banca de inversión, suscribieron un acuerdo de inversión por el cual el

grupo liberado por Goldman Sachs realizó una inversión directa en el Grupo Clarín. La operación implicó un aumento de capital del Grupo Clarín y la incorporación de Goldman Sachs como socio minoritario del mismo, con una participación del 18% del capital accionario.

La asociación se inscribe dentro del camino iniciado por el Grupo Clarín en 1994, cuando comenzó a preparar su estructura con vistas a acceder al mercado internacional de capitales, de este modo potenciar su camino entre crecimientos y expansión.

Toda empresa crece por dos vías. Por un lado, el crecimiento orgánico, a través del aumento de las propias ventas. Por el otro, el crecimiento vía fusiones y adquisiciones, donde la compañía se expande a través de la compra de otras firmas. A partir de los procesos de integración vertical y horizontal emprendidos en las últimas décadas, el Grupo Clarín ha logrado una posición de liderazgo en el mercado argentino y latinoamericano.

Dentro de las adquisiciones más importantes en los últimos meses es la adquisición de Multicanal por CableVisión en diciembre de 2007, autorizando el mayor operador de cable de Argentina y uno de los principales de la región. Sus accionistas son el Grupo Clarín (60%) y el fondo Fintech Advisory-US (40%). Ambas seguirán operando con sus marcas. Cuentan con 2.800.000 abonados a TV por cable (47% del mercado) y 620.000 a Internet banda ancha. También, TyC Sports y Grupo Clarín, a través de Inversora de Eventos, en la que participan cada uno con el 50% de las acciones, compraron el 51% de Automóviles Deportivos 2000, organizadora del campeonato TC2000, por unos U\$S 1,5 millones.

· Diversificación multimedial

Grupo Clarín S.A es el multimedios más grande de Argentina. Se conformó oficialmente en 1999, integrado por el Diario Clarín, Radio Mitre, el Canal 13 de Buenos Aires, la señal de cable de Todo Noticias (TN) y otros medios. Los principales accionistas del grupo son Ernestina Herrera de Noble, Héctor Magnetto, José Antonia Aranda y Lucio Rafael Pagliaro. Juntos forman el 82% del paquete accionario y todos ellos ocupan puestos jerárquicos en la empresa. El 18% restante le corresponde al grupo inversor Goldman Sachs.

Es en 1990 cuando Clarín empieza a expandirse y a adquirir nuevos medios, alejándose un poco de su idea originaria, la prensa gráfica. Primero adquiere Radio Mitre. Luego, compra Canal 13 mediante su subsidiaria Arte Radiotelevisivo Argentino (ARTEAR). También incursiona en el negocio de la televisión por cable, adquiriendo Multicanal en 1992. Un año después, ARTEAR lanza dos nuevos canales de cable. Se tratan de Todo Noticias (TN) y Volver, que transmite programas históricos de la televisión argentina.

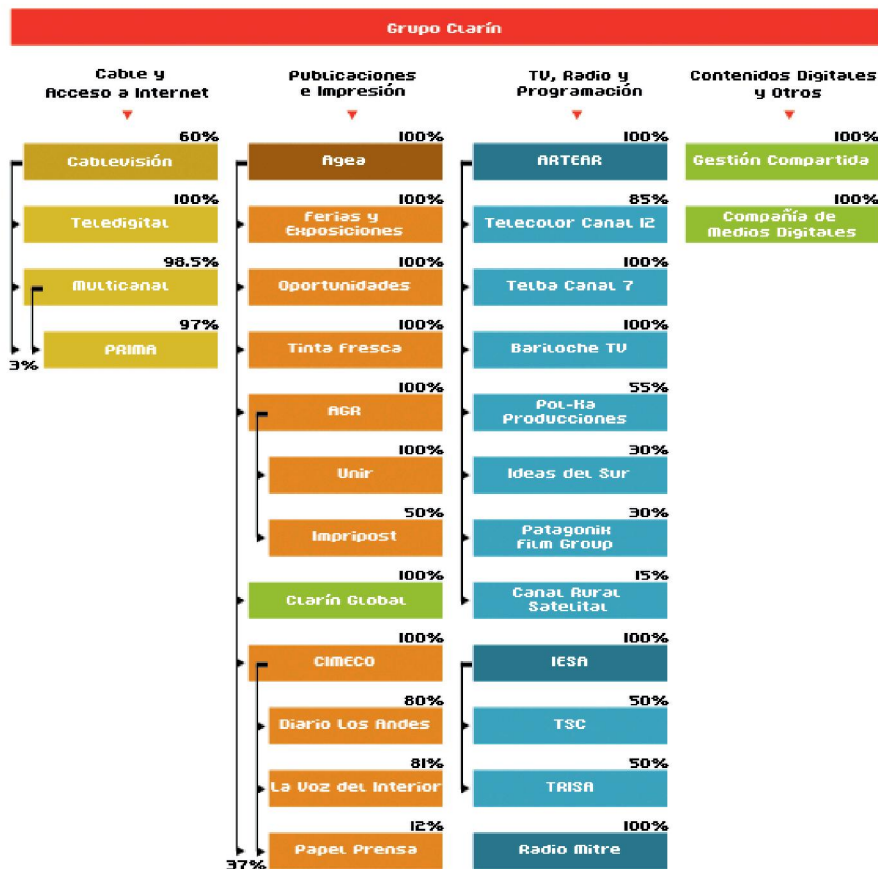
En el año 1996, aparece la versión online de Clarín y sale a la calle el Diario *Olé*, especializado en deportes. El multimedios dejó de mirar sólo en Buenos Aires y se animó en esos años a administrar diarios matutinos en el interior del país; entre ellos *La Voz del Interior* y *Los Andes*.

Con los objetivos de seguir diversificando los riegos empresariales, generar sinergias y entrar en nuevos sectores con potencial de crecimiento, en el año 2000, el grupo compró el diario *La Razón*, se asoció con la productora Pol-ka y participó en las acciones de la cinematográfica Patagonik. Entre 2005 y 2007, Grupo clarín adquirió Cablevisión Argentina, proveedor de TV por cable que competía con Multicanal. Luego ambas empresas se fusionaron y presentaron juntas un servicio de Televisión Digital.

La estrategia corporativa de crecimiento del Grupo Clarín llevó a varias críticas y controversias. Por ejemplo a partir del caso antes mencionado de la compra de Cablevisión teniendo Multicanal, se lo acusó al grupo de querer establecer un monopolio debido a la gran cantidad de medios que ya tenía en su poder. Otra de las acusaciones es

que el multimédios pacta con los gobiernos para adaptar leyes a sus propias necesidades, como la que le permitió a Clarín comprar Radio Mitre y Canal 13, (hasta 1989 las empresas de medios gráficos no podían participar en radio ni en televisión).

Clarín nació en 1945 siendo simplemente un diario. Hoy Grupo Clarín es el multisectorial más importante de Argentina y de toda América Latina gracias a las adquisiciones, fusiones y lanzamiento de nuevos medios que ha venido haciendo y desarrollando durante los últimos años; llegando a tener participaciones en medios de impresión, servicios de televisión por cable, Internet, radio, canales de televisión, editoriales, compañías de medios digitales y hasta tomó el desafío de la diversificación conglomerada adquiriendo un porcentaje elevado de Automóviles Deportivos 2000 y así saliendo del sector de los medios.



Fortalezas

El grupo es la mayor empresa de medios de la Argentina. Cuenta con la red de televisión por cable más grande de América Latina, es la primera proveedora de acceso a Internet por banda ancha, tiene el diario de mayor tirada en América Latina y el segundo más importante del habla Hispana, cuenta con la más importante señal de televisión por aire de la Argentina, el canal 13, dos radios líderes en audiencia y la mayor red de portales de Internet del país.

Es la red de cable más grande, de mejor calidad y ofrece todos los servicios de la industria.

Es la productora líder de contenidos para medios en la Argentina. Su liderazgo les da la oportunidad para poder predecir los gustos de las audiencias y producir contenidos

conformes a sus intereses. También cuenta con la tecnología para producirlos de la mejor calidad del mercado posible.

Es un punto central de referencia para los publicistas en la Argentina, ya que cuenta con gran parte de las productoras, imprentas, y empresas del medio. También tiene la habilidad de posicionar productos y marcas en el mercado.

Han tenido la capacidad para adaptar sus negocios y empresas a lo largo del tiempo, atravesando crisis a nivel nacional e internacional, siempre sacando provecho, apostando a la industria de los medios, y buscando crecer. Pueden anticipar los movimientos del mercado y los cambios de la industria.

Su posición financiera sólida les permite operar de una manera efectiva y atraer oportunidades de crecimiento atractivas.

El grupo cuenta con un equipo de *management* directivo y accionistas involucrados.

· Marco Regulatorio

Una mirada abarcadora sobre la historia del Grupo Clarín demuestra que los avances en regulaciones de los medios de comunicación han favorecido al crecimiento de esta empresa de multimedios.

En 1989 se sancionó durante la presidencia de Carlos Menem, la Ley 23.696 de Reforma del Estado. Ésta flexibilizaba varios puntos de la ley de Radiodifusión (22.285) sancionada en 1980, durante el gobierno militar. Los principales cambios habilitaron la posibilidad de que una empresa de un medio en particular pudiera adquirir la licencia de otro medio distinto. Fue así como el Diario Clarín, en 1990, obtuvo la licencia de Radio Mitre y poco después la de Canal 13. Se convirtió en el primer grupo multimedios legal del país.

La expansión continuó con la adquisición de 15 nuevas empresas de medios y telecomunicaciones con posterioridad a dicha fecha. Entre ellas está Multicanal, una de los operadores de cable más importante del país. El Decreto Reglamentario 1771 modificó la ley 22.285 que prohibía las redes privadas permanentes. En consecuencia, Multicanal avanzó por todo el interior del país y de a poco fue adquiriendo gran cantidad de pequeños sistemas de TV por cable locales.

A fines de los '90, el grupo estaba endeudo por 1000 millones de dólares. En el 2002, con la devaluación en el país, el Grupo Clarín tuvo que enfrentar la crisis, causa de tanta inversión. Ese año llegó la primera modificación de la Ley 24.522 de Concursos y Quiebras, bautizada como "Ley Clarín", ya que favorecía la posición del diario. La nueva ley extendía los plazos de negociación (de 7 a 9 meses, a 14 a 24) y en el caso de que no se aprobara el acuerdo con los acreedores, eliminaba la posibilidad del *cramdown*, que podría permitir que un acreedor se apropiara de la compañía en una fase previa a una eventual quiebra. Las modificaciones le dieron un respiro al grupo, ya que la deuda fue reestructurada sin desprenderse de sus activos. En el 2003, se sancionó la Ley 25.750, Preservación de Bienes y Patrimonios Culturales, que limitaba la participación de empresas extranjeras en la propiedad de medios de comunicación a un 30% del capital accionario. Nuevamente, Grupo Clarín se vio favorecido ya que su estado económico crítico hacía posible el hecho de que empresas extranjeras quisieran comprar parte del capital del grupo, o incluso todo. Previamente, se había vendido el 18% de las acciones a Goldman Sachs, introduciéndolo como accionista minoritario.

Respecto a la fusión Multicanal-Cablevisión, el grupo advierte a sus posibles inversores en el prospecto de su página *web*, que la Ley de Defensa de la Competencia (Ley 25.156) como la Ley de Radiodifusión (22.285) exige que la fusión sea aprobada por la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. En el 2007 esta fusión fue aprobada por el gobierno, y llevó al grupo a poseer, en conjunto, el 47,3% del negocio de la TV.