



## Warner Music: una inyección ¿de valor?

Bruno Cassiman, profesor del IESE  
04/12/2003

Asustadas. Recelosas del futuro. Así se comportan las compañías sometidas a alta presión y amenazadas por futuras fusiones destinadas a 'crear sinergias'. Normalmente, esto se traduce en una reducción de costes mediante el reajuste de la fuerza de trabajo y poca atención a la mejora de la proposición de valor total a los clientes. Es exactamente lo que están haciendo los grandes jugadores del negocio de la música. El episodio más lamentable de esta historia: han empezado a demandar a sus clientes potenciales como respuesta a sus desgracias.

El miedo reactivo inunda también las operaciones empresariales del sector. Recientemente, cuando Sony y el grupo Bertelsmann firmaron un acuerdo para unir sus fuerzas, EMI y Time Warner flirtearon con la idea de fusionar sus negocios. Este acuerdo podría ser una de las causas de que Time Warner aceptase la oferta de 2.600 millones de dólares de Edgar Bronfman Junior y Haim Saban por todo su negocio musical antes que la de mil millones de EMI por la división de grabación. La preocupación por la posible regulación de los dos acuerdos entre estos gigantes de la música y el alto importe en efectivo de las transacciones han conducido a Time Warner a tomar esta decisión.

En una industria sacudida por la piratería y las copias ilegales a niveles nunca vistos, se puede decir que Bronfman y sus socios se han arriesgado. Los elementos que pueden llevar al triunfo este proyecto, a diferencia de los conducidos por empresas consolidadas del sector, son tres. Primero, dado que los actores tradicionales del negocio musical están pasando por apuros, parece necesaria cierta libertad para recortar costes mediante el cierre de oficinas en el extranjero y la consolidación de marcas musicales. Puesto que los precios de los discos tenderán a caer, la reducción de costes es una prioridad. Aunque ésta no sea suficiente.

### Claves

**1** La reputación de Edgar Bronfman Jr. como financiero quedó muy maltrecha cuando vendió a Vivendi el imperio licorero familiar, Seagram, justo antes de que empezara a crecer de forma espectacular. Sin embargo, cuenta con experiencia en la industria musical. No sólo es CEO de Universal Music, sino autor de la canción de Celine Dion *To Love You More*. Por su parte, el otro nuevo socio de Warner, Haim Saban compuso la música de los dibujos animados *Inspector Gadget*.

**2** El objetivo de los nuevos propietarios de Warner Music es generar unos ahorros anuales en torno a los 150 millones de dólares. Para conseguirlo, se prevén nuevos despidos. En los últimos tres años, la compañía ha prescindido de 2.000 de sus 6.500 empleados.

**3** Algunos analistas ven con escepticismo la inversión de Bronfman y compañía debido al auge de la piratería procedente de las redes de intercambio de archivos (P2P), a las que culpan de la crisis de la industria. Sin embargo, otros expertos opinan que Internet no es la razón de la crisis de la industria. De hecho, la discográfica EMI calcula en un estudio que, mientras en 1996 se vendían 5.900 millones de canciones, en 2002 fueron 11.000.

**4** Esta operación frustra por tercera vez en cuatro años los intentos de EMI de fusionarse con otra de las *majors*. Anteriormente ya lo había intentando con Warner en 2000. Un año después lo hizo con BMG (la división de música de Bertelsmann), pero los reguladores de la Unión Europea vetaron la compra.

Los esperanzadores resultados de Steve Jobs e iTunes, con un millón de descargas en su primera semana de funcionamiento, puede recordarnos que quizá sea el momento de que agentes externos al sector establezcan modelos de negocio nuevos y prácticos. Bronfman siempre ha creído en el potencial de Internet para la venta de música, lo que puede significar que adopte una postura más receptiva a alternativas de negocio innovadoras. La regla más por menos, unida a una divertida experiencia online para el usuario, no sólo permitirá que éste vuelva a pagar por los servicios, sino que también significará una reducción de costes.

Finalmente, para crear valor en el negocio musical será necesario revitalizar la fuente del negocio: las publicaciones musicales. Warner Music tiene un importante negocio editorial menos vulnerable a la piratería que el discográfico. Sin embargo, es difícil llevar a cabo los mencionados cambios de inversión y desarrollo de catálogos bajo la constante exigencia de los mercados de resultados a corto plazo.

Además, bajo la gestión privada, Warner podría ir mejor si Bronfman y sus partidarios (Thomas H. Lee, Bain Capital y Providence Equity Partners) se conceden un largo plazo para cambiar la industria de la música.

Mientras todas estas actividades están relacionadas con la creación de más valor y volumen, la cuestión estriba en si existe suficiente valor para que Bronfman & Co puedan conseguir un razonable retorno de su inversión. El tiempo lo dirá.