



SILVIO GONZÁLEZ:

EFICIENCIA Y PRAGMATISMO

Silvio González Moreno, madrileño nacido en 1957, es licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Madrid. Su experiencia profesional comienza en 1981 en Sintel, empresa filial de Telefónica, hasta su incorporación en 1983 a la Cadena COPE, donde desempeña labores de director financiero y gerente. A partir de 1986, se incorpora a la Cadena SER como director financiero; entre 1989 y 1990 trabaja en la misma empresa como gerente. En este último año, comienza su trabajo como director gerente en CANAL +, momento que ha calificado como "el más complicado de su carrera profesional, pues el ritmo inicial de captación de abonados no era el deseado".

En 1992 se incorpora a la Cadena COPE como director general hasta 1997. En septiembre de ese mismo año, es nombrado en Telemadrid subdirector general, hasta que en abril de 1998 toma posesión de su nuevo cargo como director general del Ente Público Radio Televisión Madrid, puesto que ostentará hasta febrero de 2001 cuando se incorpora a ONO como director general. En junio de 2003 pasa a formar parte del equipo directivo del Grupo Antena 3 como director general de Gestión. En julio de 2008 es nombrado consejero delegado del mismo, cargo que ocupa actualmente.

Agente activo del cambio de modelo de negocio que la televisión está viviendo en nuestro país, se muestra esperanzado con el futuro: "Nosotros ya hemos sufrido la peor incertidumbre hace 4-5 años". Crítico con las debilidades

del sector, ha declarado con anterioridad que "el negocio de la televisión en España es heredero y víctima de un proceso inconsistente, construido a trompicones, ajeno a la viabilidad del sistema y centrado en el mantenimiento de una televisión pública tan comercial como las privadas". En esta nueva etapa del canal estatal sin publicidad, manifiesta su satisfacción porque la inversión publicitaria se haya quedado dentro del sector televisivo y augura un mundo de posibilidades limitado a los grupos más grandes, entre ellos, el Grupo Antena 3, operador privado líder en 2009.

Con un beneficio neto de 60,8 millones de euros durante el pasado año, la compañía ha mantenido una estricta política de contención de costes, hasta el punto de situar los gastos en el nivel más bajo de los últimos 5 años. Antena 3 es el primer grupo de comunicación comercial español. La compañía opera en distintas áreas de actividad a través de las marcas Antena 3, Onda Cero, Europa FM, Neox, Nova, Atrés Advertising, Movierecord, Antena 3 Multimedia, Unipublic, I+3, Antena 3 Films o Antena 3 Eventos, entre otras.

Su consejero delegado, Silvio González, nos recibe –apurado por la hora– en la sede del Grupo y contesta a las preguntas con la misma claridad y contundencia que impone en su trabajo, a la par que confiesa no tener especial apego por ningún despacho, del que podría recoger sus efectos personales en apenas 20 minutos. En definitiva, un ejemplo de eficiencia y pragmatismo.

FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS Y ALDARA BARRIENTOS: Ha trabajado en empresas competidoras y de ideologías contrarias, ¿qué valores hay que tener para conseguir un respeto profesional, por encima de cualquier identificación y en entornos tan diferentes?

SILVIO GONZÁLEZ: El hecho de trabajar en una empresa, en este caso un medio de comunicación, no significa estar de acuerdo íntegramente con su contenido editorial. No obstante, todos los medios están dentro de un entorno democrático y de respeto a las leyes, de manera que libremente compartes aquello que quieres, sin haber ninguna exigencia, como responsable de la gestión, de tener que sintonizar con el medio en ese sentido.

Al final, en sociedades abiertas, lo importante es adaptarse a un marco donde no se vulneran tus ideas más importantes ni tus principios fundamentales. Yo creo que las personas que no son dogmáticas tienen la obligación de entenderse en estos entornos.

F.F.S./A.B.: En una carrera tan dilatada como la suya, habrán surgido momentos de mayor dificultad. ¿Cuál diría que ha sido su experiencia profesional más complicada, cómo la superó y qué aprendió de ella?

S.G.: El momento más complicado de mi carrera fue en enero de 1991, en Canal+, durante el periodo de lanzamiento. Los comienzos fueron duros: el ritmo de captación de abonados no era el deseado y no éramos capaces de encontrar la "tecla" por la cual hubiese un cambio de tendencia. Esa situación duró 6 meses, a partir de ahí la empresa empezó a volar.

El éxito o el fracaso, que son cosas siempre muy relativas, tienen un componente de suerte bastante importante. En mi opinión, lo relevante es trabajar con tenacidad y resistencia al fracaso, que no debe ser interpretado como una losa, sino como algo de lo que aprender. Es cierto que existen factores ajenos a la propia capacidad de ejecución, como las condiciones del mercado, pero en la medida en que tú eres capaz de manejar determinadas palancas, tienes que apoyarte en ellas y generar un buen equipo, valorar y hacer buenos diagnósticos... y, si las cosas no funcionan, intentarlo de nuevo.

F.F.S./A.B.: La retención del talento es una de las prioridades estratégicas de las organizaciones. En un sector tan cambiante como el de la comunicación, ¿cuáles son las cualidades más valoradas? ¿Cómo es la gestión del talento por parte del Grupo Antena 3?

S.G.: Las principales cualidades son: capacidad de trabajo; ganas de integrarse y colaborar y, sobre todo, dejar parte del ego en el trabajo de equipo.

A la hora de retener el talento, es bueno considerar la rotación y valorar la posibilidad real de las empresas para ofrecer nuevas oportunidades. Las organizaciones que siempre se nutren de la propia empresa, y no del exterior, acaban teniendo problemas de falta de aire y de ideas nuevas. La rotación forma parte del juego y hay que pensar que si gente buena se va, también das la oportunidad a que entre otra o a promocionar internamente. En el fondo, la capacidad de retener está vinculada al interés del proyecto y a las posibilidades de la empresa para ofrecer nuevos retos y ser capaz de afrontarlos, algo que no es ilimitado.

La capacidad de retener el talento está vinculada al interés del proyecto y a las posibilidades de la empresa para ofrecer nuevos retos y ser capaz de afrontarlos

F.F.S./A.B.: El mapa de las televisiones españolas está bastante convulso y la opción de posibles fusiones, más presente que nunca. ¿Qué capacidad tiene el mercado español para soportar el actual incremento de canales? ¿Cuántos grupos se podrán mantener?

S.G.: Con peso importante, estaríamos hablando de 2 grupos, 3 llevándolo al límite. El resto siempre serán empresas marginales, probablemente de nicho y con una vida razonable, pero no grandes grupos de comunicación que dediquen a la programación cantidades importantes de dinero.

F.F.S./A.B.: Dentro del contexto europeo, las televisiones privadas españolas han sido de las más rentables en los últimos años. Si no se produce un repunte en el medio plazo, ¿qué efecto tendría esto sobre el desarrollo del sector televisivo español?

S.G.: De momento, se está produciendo un pequeño repunte y además ha salido un jugador importante, como es TVE, que ha dejado una cantidad de dinero libre al sector. De todos modos, creo que si no hubiera un crecimiento el sector sería capaz de vivir razonablemente.

El efecto de TVE ha sido el esperado por parte de las televisiones. Algunos gurús, que son capaces de hacer profecías pero nunca se examinan de las mismas, vaticinaban que la inversión de la publicidad se iría del mercado y la verdad es que se ha quedado toda, incluso más de la que nosotros esperábamos (estimábamos que un 20% podría dedicarse a otras alternativas).

F.F.S./A.B.: El Grupo ha adoptado una estrategia publicitaria muy interesante: emitir simultáneamente la publicidad en todas las cadenas. ¿Cómo ha respondido el anunciante?

S.G.: Inicialmente no le gustó mucho la propuesta, porque con anterioridad ellos compraban los canales digitales con unos importantes descuentos.

Con el nuevo sistema, vendemos al precio del canal principal, pero también garantizamos la cobertura; es decir, enfrentamos al anunciante con su propia contradicción: si al final lo que compra son GRPs, por qué distingue y discrimina precios de GRPs si son los mismos y se emiten simultáneamente en todas las cadenas, y además con el atributo positivo de la cobertura asegurada. Tras la resistencia inicial, ahora funciona muy bien.

F.F.S./A.B.: Grandes expertos en Economía, como el Nobel Kydland, defienden que para generar confianza y un crecimiento estable, las reglas del juego deben estar perfectamente definidas. ¿Cómo afecta la actual incertidumbre en nuestro país, a nivel fiscal e impositivo, a un sector como el de la televisión?

S.G.: Nosotros hemos sufrido la peor incertidumbre hace 4-5 años, cuando se dio vía libre a los nuevos operadores y simultáneamente surgió el ambicioso plan de migración a la televisión digital terrestre, con lo cual ahora los cambios son menores. Dicho esto, es cierto que en economía lo más importante es que exista una certeza jurídica que garantice que tus inversiones se van a mover en un entorno determinado y que asegure que los estudios con los que has determinado la rentabilidad de tu inversión no se van a modificar en el tiempo. Está claro que si cambia la tasa impositiva o se interponen trabas, todo varía, lo que hace que los inversores se sientan incómodos y que si, además, esto se produce constantemente, valoren el riesgo país de una manera más importante.



Dentro de nuestro sector, el marco legislativo está tendiendo a equipararse al del resto de países de la UE y, en ese sentido, estamos avanzando.

F.F.S./A.B.: Parece claro que el futuro del sector pasa por la convergencia tecnológica. ¿Hacia dónde vamos exactamente?

S.G.: Nadie tiene una idea muy clara, lo que sí hemos definido ya es lo que somos, pues el Grupo Antena 3 es mucho más que un operador de televisión: somos un operador de contenidos multiplataforma. Al final, lo que hacemos es producir, empaquetar y distribuir contenidos fundamentalmente para la televisión, que es la parte mayor de nuestros ingresos, pero también para móvil, videoconsolas, Internet, etc.; es decir, para cualquier soporte técnico que pueda recibir contenidos audiovisuales. El reto está en cómo ser capaces de generar modelos de negocio que sean rentables, y por lo tanto sostenibles a largo plazo, en otros entornos distintos al de la televisión, que conocemos y funciona bien. La gran cuestión es que mientras que hay modelos claros con determinados sistemas de distribución, otros no lo están tanto ■

El Grupo Antena 3 es mucho más que un operador de televisión: somos un operador de contenidos multiplataforma



íntimo y personal

Una lección que te haya enseñado la vida:

Todo es negociación, por lo tanto, no hay que tener posturas dogmáticas sino ser capaz de acercarte al otro y buscar puntos de encuentro.

Una lección que te haya enseñado el mundo de la empresa:

La anterior. No sólo hay que negociar con tus hijos o con tu mujer, sino también con la empresa, por supuesto.

Un consejo para los jóvenes:

Tener ganas e ilusión.

Defina con una frase el mundo en el que vivimos:

El mundo es un dato.

Lo que más valora de un colaborador/Lo que menos le gusta de un colaborador:

La capacidad de solucionar conflictos, frente a aquel que los busca. En una empresa, el enemigo siempre está fuera, nunca dentro; me parece equivocado quien piensa lo contrario y entiende que su vida en la organización es estar en contra de alguien. Quiero gente que busque soluciones y vías de compromiso.

Con qué personaje, histórico y actual, disfrutaría de un "mano a mano":

No soy nada mitómano, así que no tengo personajes que me despierten especialmente ese interés. Admiro mucho más a personas anónimas que, por ejemplo, tienen problemas físicos y los superan.

"El hombre es bueno por naturaleza" (Rousseau) o "El hombre es un lobo para el hombre" (Hobbes):

Ni idea. Creo que el hombre tiene reacciones buenas y malas y que, probablemente, ambas están dentro de su naturaleza. Lo importante es que, a través del proceso de socialización, vayamos haciendo que la gente tienda a cooperar por una mejora continua de la sociedad.

Un libro y una película que recomendaría a los directivos:

No tengo ninguno especial. Acabo de leer a Robertson Davies, un autor con dos trilogías excelentes, pero recientemente huyo de la literatura de gestión. Cada vez me molestan más frases típicas como: "Una amenaza es una oportunidad". Una amenaza es una amenaza, otra cosa es cómo lo solucionemos y si -al final- de ahí sale una oportunidad. Considero que son una manera muy poco inteligente de reducir la realidad y ofrecer un gran titular que no refleja la verdad. Los directivos, al menos los míos, son todos muy inteligentes como para definir un problema en una pequeña frase, cuando las situaciones tienen muchos matices y hay que aproximarse a la realidad con ese espíritu.

Un hobby para desconectar:

El deporte es el mejor antídoto contra el estrés, relaja el nivel de agresividad, me permite evadirme...

Una frase o cita que refleje su filosofía de vida:

Tampoco la tengo.