

Cultura

Creativitat, capacitat d'inserció, aliances empresarials i reconeixement artístic

XAVIER CUBELES

En aquest article es descriu la trajectòria de quatre empreses catalanes que han projectat amb èxit les seves activitats als mercats internacionals de la cultura. El Grupo Planeta és el que ha assolit una posició més destacada, i se situa entre les deu primeres editores del món. El Grup Mediapro, amb oferta integral de serveis audiovisuals, ha experimentat un creixement molt accelerat en menys de vint anys i s'ha situat entre les principals empreses del sector a Europa. La recerca artística permanent de nous llenguatges escènics i l'esforç continuat d'innovació en l'organització del grup són factors que expliquen la sòlida projecció internacional de La Fura dels Baus. Per últim, Advanced Music és l'empresa promotora del Festival Sónar, l'esdeveniment cultural amb més projecció a l'estranger que s'ha creat a Barcelona en els darrers anys.



Anàlisi de casos: Grupo Planeta, Grup Mediapro, La Fura dels Baus, Advanced Music

Les estratègies d'internacionalització de les empreses culturals adopten formes molt diverses, com l'exportació i la importació de mercaderies, la compravenda de drets de difusió a nivell internacional, la prestació de serveis a l'exterior, la realització d'inversions en altres països, etc. Tot i aquestes diferències, hi ha un repte comú que, de manera més o menys accentuada, ha d'afrontar tota estratègia d'internacionalització de les activitats culturals: un producte cultural arrelat en una cultura «tindrà un menor atractiu en qualsevol altre lloc, en la mesura que els espectadors trobin difícil identificar-se amb l'estil, els valors, les creences, les institucions i les pautes de conducta del producte en qüestió».¹ Així, la introducció de productes culturals en altres països planteja el repte de guanyar una quota de mercat en unes societats en les quals els productes locals i nacionals propis (juntament amb els procedents dels Estats Units) tendeixen a tenir una posició dominant.

Un producte cultural tindrà un menor atractiu en qualsevol altre lloc, en la mesura que els espectadors trobin difícil identificar-se amb l'estil, els valors, les creences, les institucions i les pautes de conducta del producte en qüestió.

En paraules de José Manuel Lara, president del Grupo Planeta, aquesta dificultat suposa que «el que vivim és la globalització econòmica i la localització cultural. Amb relació als continguts, no existeix globalització, però, en canvi, sí que existeix en la indústria cultural i en les empreses». «Els productes culturals dominants», afegia, són majoritàriament d'origen local, juntament amb els nord-americans, que s'han estès arreu del món guanyant un tracte preferent equiparable al que tenen els de producció local».² No obstant això, també hi ha segments o nínxols dels mercats culturals que són una excepció a aquesta pauta majoritària (com es veurà específicament en dos dels quatre casos analitzats en aquest article).

A Catalunya hi ha una notable tradició artística que ha assolit un prestigi i un reconeixement a

escala internacional, així com un ampli ventall d'empreses culturals que han expandit les seves activitats en els mercats exteriors.³ Per a il·lustrar aquest dinamisme cultural i empresarial, a continuació s'analitzen quatre casos: el Grupo Planeta, el Grup Mediapro, La Fura dels Baus, i Advanced Music com a promotor del Festival Sónar. L'elecció d'aquests quatre exemples s'ha realitzat amb el propòsit de presentar quatre experiències que han assolit amb èxit una presència internacional. Són empreses de quatre sectors culturals diferents (llibre, audiovisual, arts escèniques i música), són de projectes de diferent dimensió econòmica i empresarial, i la seva activitat contempla diferents fases del procés de producció i difusió cultural. La descripció de la trajectòria seguida per aquestes quatre empreses té per objectiu conèixer alguns dels elements clau que han permès abordar amb èxit el repte de la internacionalització.

Grupo Planeta

L'embrió del Grupo Planeta és l'Editorial Planeta, fundada l'any 1949. Des de la seva creació fins a l'actualitat, l'empresa ha tingut un extraordinari creixement i ha apostat, entre altres estratègies, per consolidar la seva posició en el mercat interior i, paral·lelament, per introduir-se en els mercats internacionals de l'edició de llibres. A més, en els darrers anys, el grup ha diversificat notablement les seves activitats en altres mercats de les indústries de la cultura i la comunicació, especialment en els camps de la premsa i de l'audiovisual.

Actualment, el Grupo Planeta concentra al voltant del 56 % del mercat interior del llibre a Espanya (segons dades de l'any 2006), i el 2008 se situà entre els deu grups editorials del món amb una major xifra de negocis (quadre 1). La corporació té presència a més de vint-i-cinc països amb més de setanta empreses, i edita obres en castellà, francès, portuguès/brasiler i català.

Sens dubte, la fortalesa del grup en el mercat interior ha estat una de les claus per a abordar amb èxit el procés d'internacionalització. La consecució del seu lideratge en el mercat espanyol

s'explica en bona part perquè, des del seus primers anys d'activitat, el grup realitzà un gran esforç d'innovació en la promoció i el màrqueting dels seus productes amb la creació, per exemple, del Premi Planeta el 1952, o amb l'impuls continuat de noves fórmules de venda directa.

L'obertura als mercats internacionals va rebre una forta empenta durant la segona meitat de la dècada dels seixanta, amb la creació de filials a Mèxic, Colòmbia, Argentina, Veneçuela i Xile. El darrer fet destacable de la internacionalització de Planeta es produí l'any 2008, amb l'adquisició d'Editis, el segon gran grup editorial de França i amb una forta projecció als països d'influència francòfona. Cal tenir en compte que l'any 2007 el grup Editis ocupava la vint-i-unena posició en el rànquing d'empreses editorials del món, i que el Grupo Planeta estava en el dotzè lloc. Com a conseqüència d'aquesta operació, el Grupo Planeta ascendí a la vuitena posició del rànquing l'any 2008.

El Grupo Planeta ha tingut un extraordinari creixement i ha apostat per consolidar la seva posició en el mercat interior i, paral·lelament, per introduir-se en els mercats internacionals.

La projecció internacional del grup es palesa, bé que en desigual mesura, en els diferents segments del llibre. D'una banda, i en relació amb els llibres editats per al canal llibreria, cal fer esment de la projecció de l'empresa Editorial Planeta a Portugal i Llatinoamèrica, on està present a l'Argentina, Xile, l'Uruguai, Colòmbia, Veneçuela, l'Equador, Mèxic, el Brasil i el Perú. En aquest segment també hi ha Emecé Editores (a l'Argentina), Joaquín Mortiz (a Mèxic), i Editora Academia de Inteligència (al Brasil). En tots aquests casos, el grup manté la personalitat editorial pròpia de cada filial, i publica obres d'autors de referència de cada país.

Quadre 1. Les deu empreses líders de l'edició al món (2007-2008)¹ (en milions \$)

Rànquing (Grup o Divisió)	Empresa d'edició Grup	País d'origen	2007	2008
1 Pearson	Pearson (Corp.)	Regne Unit	7,025.52	7,419.72
2 Reed Elsevier	Reed Elsevier Corp.	Regne Unit / Països Baixos/ Estats Units	6,156.82	6,746.01
3 Thomson Reuters	The Woodbridge Co. Ltd.	Canadà	7,296.73	5,126.00
4 Wolters Kluwer	Wolters Kluwer	Països Baixos	4,982.98	4,963.15
5 Bertelsmann	Bertelsmann AG	Alemanya	6,412.32	4,383.58
6 Lagardère Publishing/ Hachette Livre	France Lagardère	França	3,109.80	3,175.89
7 McGraw-Hill Education	The McGraw-Hill Cos.	Estats Units	2,705.38	2,639.00
8 Grupo Planeta	Grupo Planeta	Espanya	1,460.00	2,588.96
9 De Agostini Editore	Gruppo De Agostini	Itàlia	2,377.14	n.d. ²
10 Scholastic Corp.	Scholastic	Estats Units	2,179.78	2,205.60

Notes: n.d. = no disponible

1. Les dades fan referència a les vendes generades l'any 2008 (o, en el seu cas, en l'any fiscal corresponent). La informació s'ha obtingut de les fonts públiques disponibles i inclouen vendes de llibres, premsa i productes digitals. Atès que no s'ha disposat de les dades relatives a l'edició de publicacions de les empreses Pannini i Disney/Hyperion, s'han exclòs del rànquing.

2. L'any 2007, el Grupo Planeta se situava en la posició número 12 del rànquing. El 2008, aquest grup passà a ocupar el lloc 8è com a conseqüència de la compra del grup francès Editis.

Paral·lelament, el Grupo Planeta té una oferta de productes editorials de referència (enciclopèdies per al públic en general, i també altres obres adreçades a la formació de professionals), així com en l'àmbit dels col·leccionables (amb **Planeta DeAgostini** i **Altaya** com a empreses de referència). En el segment de la venda directa, destaca l'adquisició del 50 % de Barsa International Publishers, la principal empresa de venda directa de Llatinoamèrica, amb la creació de **BarsaPlaneta**, que ha situat Planeta entre les empreses amb un catàleg més ampli i amb un volum de facturació més elevat del món en aquest segment del mercat. Quant als col·leccionables, cal remarcar que l'Editorial Planeta DeAgostini es líder del sector en l'edició i en la distribució dels seus productes a Espanya i Llatinoamèrica (amb filials a l'Argentina, Colòmbia, Mèxic, Portugal i el Brasil). Les seves obres també es publiquen al Japó i en alguns mercats europeus (França i el Regne Unit principalment).

El Grupo Planeta ha diversificat les seves inversions en televisió, ràdio i premsa, de manera que ocupa una posició de lideratge en aquestes activitats no tan sols a Espanya (a través de la seva participació en el **Grupo Antena 3**, i els diaris **La Razón** i **ADN**), sinó també a Colòmbia, on és accionista majoritari del diari **El Tiempo**, i del canal més important de Bogotà, **CityTv**.

Finalment, cal assenyalar que Planeta té acords i aliances amb altres institucions i empreses d'abast internacional, entre les quals destaquen la **UNESCO**, el **Consell d'Europa**, **National Geographic**, **Larousse**, **Bertelsmann**, la **BBC**, **Disney** o **Jim Henson**.

Grup Mediapro

Mediaproducción S.L. és l'empresa de referència del **Grup Mediapro**, i es va constituir l'any 1992. En poc menys de dues dècades, aquesta societat ha experimentat un creixement accelerat mitjançant la configuració d'un ampli grup d'empreses (més de trenta en l'actualitat), i l'establiment d'una xarxa d'aliances amb altres del sector de

l'audiovisual i de la comunicació. El desenvolupament de Mediapro s'ha fonamentat en l'objectiu d'oferir serveis audiovisuals de manera integral.

En poc menys de dues dècades Mediapro ha experimentat un creixement accelerat mitjançant la configuració d'un ampli grup d'empreses i l'establiment d'una xarxa d'aliances amb altres del sector de l'audiovisual i de la comunicació.

La principal aliança de Mediapro amb altres empreses del sector es canalitza a través del **Grup Imagina**, fundat per Mediapro i el **Grupo Globomedia** (o Grupo Arbol), que actualment també està participat per la companyia d'inversions **Torreal** i pel líder mundial de comunicació i marketing **WPP**.⁵

El Grup Imagina és una empresa amb una clara dimensió internacional: té més de 1.700 clients arreu del món i genera el 24 % de les seves vendes totals a l'estranger. La distribució d'aquestes vendes, xifrades en 960 milions d'euros el 2008, per segments d'activitat fou la següent:

- ▶ Continguts audiovisuals (33 % de les vendes). És la primera productora independent de continguts audiovisuals a Espanya, i ocupa una posició de lideratge a Europa. El Grup Mediapro se situà en el setè lloc de les principals empreses de producció de programes de televisió a Europa el 2007 (quadre 2), i el Grup Imagina ocupà el sisè lloc entre els principals grups de producció de televisió a la Unió Europea el mateix any. A l'estranger, el grup té centres propis de producció a Miami, Los Angeles, Buenos Aires i Lisboa, a més de les oficines que té a Veneçuela, Colòmbia, Mèxic o el Brasil. Per a la distribució internacional, el 2007 es creà **Imagina International Sales**, una distribuïdora de continguts audiovisuals per al mercat internacional. Aquesta empresa té actualment 280 clients distribuïts en 125 països diferents.
- ▶ Drets (47 % de les vendes). És la primera agència de drets esportius a Espanya, amb una destacada presència internacional (el grup és titular dels

drets mundials de l'Eurolliga de Bàsquet, de les lligues de futbol de l'Argentina, Colòmbia i l'Equador, i comercialitza a l'exterior la Lliga Espanyola de Futbol).

- ▶ Producció i postproducció (11 % de les vendes). És la primera empresa en nombre d'unitats mòbils a Espanya, i de les primeres d'Europa. Aquestes unitats fan més de 2.000 produccions a l'any (com la Copa d'Àfrica de futbol), i té centres de producció a Lisboa, Qatar, Dubai i Abu Dhabi, a més dels d'Espanya.
- ▶ Transmissió (4 % de les vendes). En concepte de serveis de telecomunicació a Espanya.
- ▶ Serveis associats (5 % de les vendes). Serveis com a consultora de mitjans, i serveis integrals de màrqueting esportiu, publicitat i consultoria estratègia.

L'experiència adquirida amb la producció audiovisual a escala internacional per Mediapro aporta un gran valor a la companyia. En paraules de Jaume Roures, el seu màxim responsable: «Crec que hem de fer un esforç, i nosaltres el fem, per aprendre de gent com Oliver Stone, Jean-Jacques Annaud, Woddy Allen. Hem de ser capaços de treballar amb ells per saber com es fan les coses, més enllà del fet que és el cinema que ens agrada [...]. I Woddy Allen és una màquina de fer cinema. No hi ha ningú que pugui fer una pel·lícula cada any, però quan treballes i veus com ho té muntat... més enllà de reconèixer que és un geni, té un component industrial molt fort al seu voltant per a poder crear productes d'aquest tipus. Aquí no hi ha ningú que ho pugui fer. Però al final de tot això hi ha la paraula *ambició*. Crec que és el que ens falta com a país i com a sector, anem fent la viu-viu, i qui dia passa anys empeny.»⁷

Quadre 2. Les deu empreses líders de la producció de programes de televisió a Europa (2004-2007) (en milions €)

Empreses d'edició Rànquing (Grup o Divisió)	Grup	País d'origen	Ingressos d'explotació				
			2004	2005	2006	2007	
1	Focus TV Produktions GmbH	Burda Media	Alemanya	1.304,54	1.358,91	n.d.	n.d.
2	ITV Productions Ltd	ITV PLC	Regne Unit	n.d.	n.d.	n.d.	525,56
3	FremantleMedia Ltd	RTL Group	Regne Unit	183,31	282,56	349,46	317,20
4	All3Media Holdings Ltd		Regne Unit	–	–	–	338,75
5	Colonia Media Filmproduktion GmbH	WDR / Bavaria	Alemanya	300,37	n.d.	n.d.	n.d.
6	Endemol UK PLC	Mediaset/Cyrte	Regne Unit	138,10	175,51	258,91	215,98
7	Mediaproduccion	Imagina Media Audiovisual	Espanya	48,78	55,49	204,02	n.d.
8	Telfrance (cons.)		França	122,85	142,50	188,24	157,07
9	Independent Television News Ltd	ITV	Regne Unit	143,71	151,04	147,30	n.d.
10	Shine Ltd		Regne Unit	25,61	37,74	34,16	125,19

n.d. = no disponible.

La Fura dels Baus



La Fura dels Baus va néixer l'any 1979 com una companyia escènica que feia intervencions teatrals al carrer. El reconeixement del grup a nivell internacional començà l'any 1984 amb Accions, obra estrenada a Barcelona de la qual se'n feren 118 representacions a diferents ciutats. Aquest fou el primer espectacle adscrit al que més endavant es denominà «llenguatge *furero*», és a dir, a l'estil i a l'estètica propis del grup. L'any següent, La Fura va presentar Suz/O/Suz, que suposava la segona entrega de la trilogia, espectacle amb el qual La Fura va creuar fronteres definitivament tot realitzant una gira internacional de més de 290 representacions, la més llarga que el grup ha dut a terme en tota la seva història. Amb aquest espectacle la companyia es consolidà com a grup de referència en l'escena internacional, posició que ha mantingut d'aleshores ençà.

A l'inici de la dècada dels noranta, la participació de La Fura en la realització de la cerimònia inaugural dels Jocs Olímpics de Barcelona 1992 reforçà extraordinàriament la seva posició a nivell

internacional. Cal recordar que aquesta actuació va ser televisada i seguida en directe per més de 500 milions d'espectadors d'arreu del món.

Durant els seus primers vint-i-cinc anys, La Fura dels Baus va realitzar més de 2.500 representacions a quatre continents, i els seus espectacles van ser vistos en directe per més de tres milions d'espectadors.

Durant els anys immediatament posteriors a aquest gran esdeveniment, la companyia reorientà la seva estratègia en diversos sentits. D'una banda, s'obrí a treballar en gèneres de l'espectacle que no havia conreat en el passat: el teatre d'escenari, l'òpera, els macroespectacles per a un públic massiu, les accions promocionals de caràcter institucional o publicitari, el cinema, les manifestacions artístiques a través d'Internet, etc. Paral·lelament, la companyia posà en pràctica una metodologia de treball diferent: sota la direcció de diferents membres del grup, es podien desenvolupar diversos projectes simultàniament. Sens dubte, aquests canvis organitzatius van incrementar la seva capacitat d'actuació i, consegüentment, d'enfortir el seu lloc al mercat internacional de les arts escèniques. L'any 1996, per exemple, La Fura va poder realitzar alhora Pepsíclope, un macroespectacle dissenyat per a la presentació d'un producte comercial; Manes, un espectacle de llenguatge *furero* que seguia la línia de Tier Mon o MTM, i L'Atlàntida, la primera posada en escena d'una òpera realitzada pel grup.

De manera paral·lela, al llarg dels anys el grup ha mantingut una oferta d'activitats de formació que s'iniciaren el 1989 amb una estada amb alumnes de l'Institut del Teatre de Barcelona. A partir d'aleshores, La Fura ha realitzat diferents activitats de caràcter docent tant a Catalunya com a l'estranger, les quals han contribuït a renovar les seves creacions escèniques (algunes idees aplicades en espectacles han sorgit de la realització d'un curs), i a l'enriquiment del treball de la companyia (amb el descobriment de nous col·laboradors que han participat a les gires, etc.). Amb la



▲ L'òpera és un dels gèneres artístics que La Fura ha incorporat al seu repertori d'espectacles.

realització d'aquests cursos fins i tot s'han format nous grups teatrals a Espanya, i també a l'Argentina, Mèxic i Bèlgica.

La Fura ha seguit treballant al llarg de tota la seva trajectòria en la cerca de noves formes d'expressió artística. Per exemple, amb *Work in progress*, un espectacle a Internet que connectava una actuació que es feia simultàniament a diverses ciutats, o bé amb el projecte *Naumon*, un vaixell que ha acollit diferents espectacles de diversos formats, basant-se en la idea d'espai escènic itinerant.

Com a dada de referència, durant els seus primers vint-i-cinc anys d'existència (del 1979 al 2004), La Fura dels Baus va realitzar més de 2.500 representacions a quatre continents, i s'ha estimat que els seus espectacles en directe havien estat vistos aleshores per més de tres milions d'espectadors. Des de la seva creació fins a l'actualitat, també ha rebut nombrosos premis en múltiples països (Argentina, Bèlgica, Estats Units, França, Itàlia, Mèxic, Portugal, Regne Unit, Txèquia o Xina), fet que és un clar reflex de la projecció i del prestigi internacional que ha assolit La Fura.

Advanced Music i el Festival Sónar

Advanced Music és l'organitzador de Sónar, el Festival Internacional de Música Avançada i Art Multimèdia que, des de l'any 1994, se celebra anualment a Barcelona. Aquest esdeveniment ha aconseguit una posició de referència mundial en l'àmbit de la música electrònica, i comporta la presència de públic, professionals i mitjans de comunicació de tot el món a la ciutat de Barcelona durant la seva celebració.

Des del 2002, Sónar es realitza en altres ciutats del món amb el nom de SonarSound, sempre amb la intenció de portar a altres espais de característiques similars propostes artístiques que puguin reforçar la promoció i la difusió dels artistes de l'escena electrònica del nostre país als mercats internacionals. SonarSound és la translació del Sónar barceloní a un context, a una ciutat o a

un lloc d'acord amb la filosofia i el concepte del festival. Es començà a Londres (que encara és el principal mercat fora de l'Estat espanyol), i es va estendre ràpidament a altres països com Alemanya, el Japó, el Brasil, l'Argentina, Corea, Itàlia i els Estats Units.

El Sónar ha aconseguit una posició de referència mundial en l'àmbit de la música electrònica, i comporta la presència de públic, professionals i mitjans de comunicació de tot el món a Barcelona.

Concretament, durant aquests vuit anys de trajectòria internacional, el Sónar ha celebrat vint-i-quatre esdeveniments en diferents formats a ciutats com Lisboa (2002), Neuchâtel (2002), Hamburg (2002-2006), Tòquio (2002/2004/2006), Londres (2002-2005, 2009 i 2010), Roma (2003), São Paulo (2004), Lió (2004), Buenos Aires (2006), Seül (2006) i Washington (2009). Així mateix, Sónar ha estat aparador de la cultura catalana al món mitjançant esdeveniments en col·laboració amb l'Institut Ramon Llull en altres ciutats com Guadalajara (2004), Frankfurt (2007) i Nova York (2009).

L'estratègia d'internacionalització del projecte s'ha desplegat, per tant, a dos nivells diferents, però clarament complementaris. D'una banda, la comercialització exterior del mateix festival Sonar que s'organitza a Barcelona i, de l'altra, l'organització d'esdeveniments a altres països amb la marca Sonar. Pel que fa al primer punt, la clau de l'èxit ha residit a idear un model d'esdeveniment per a la ciutat de Barcelona capaç de competir en els mercats exteriors, per tal que pogués atreure públics i professionals d'altres països. Això ha estat possible gràcies a una gestió dels continguts i dels formats que ha proporcionat un caràcter singular a la iniciativa, així com mitjançant el desplegament d'una estratègia de comunicació a escala internacional i a través de canals especialitzats. Respecte a l'organització d'esdeveniments en altres països, s'ha fet efectiva mitjançant operacions en col·laboració amb socis locals, que han permès establir les sinergies oportunes i necessàries amb els operadors locals.

En paraules de Ricard Robles, codirector de Sónar, «les claus han estat oferir un producte de qualitat, diferenciat i amb una personalitat rellevant, establir sinergies amb els socis i/o operadors locals adients [...] i, en última instància, tenir l'encert de vendre en aquells territoris on hi ha l'expectativa i la demanda potencial, allà on la proposta de Sonar pugui arrelar i desenvolupar-se en un mercat ben predisposat».

Consideracions finals

Creativitat, innovació, capacitat d'inversió, resultat dels negocis, aliances empresarials, èxit comercial o reconeixement artístic són alguns dels factors clau que influeixen decisivament sobre la competitivitat de les empreses en els mercats internacionals de la cultura. La recepta per a afrontar amb èxit el camí de la internacionalització de les empreses culturals resulta de combinar amb encert aquests ingredients clau. Amb la descripció dels casos presentats s'han mostrat quatre itineraris específics seguits per empreses catalanes que actualment tenen una destacada presència en els mercats internacionals de la cultura.

Les indústries culturals integren activitats de naturalesa econòmica molt diversa. Per tant, els trets que caracteritzen cadascun d'aquests mercats (del llibre, de l'audiovisual, de les arts escèniques o de la música, fent referència als quatre casos presentats) condicionen en bona part les estratègies que cal seguir.

No obstant això, en les quatre experiències exposades, es constata que l'èxit en el mercat interior proporciona, en general, un bon punt de partida per al desplegament de l'estratègia d'internacionalització. Aquest èxit pot ser de caràcter comercial (per exemple, incrementant la quota de mercat en el propi país), o artístic (per exemple, amb l'obtenció de premis o el reconeixement de la crítica especialitzada). Un bon posicionament en el mercat interior en termes econòmics sembla indispensable per a abordar amb garanties una estratègia d'internacionalització, sobretot quan per a implementar-la caldrà realitzar fortes

inversions a l'exterior (adquirint o creant empreses, per exemple). Aquest seria l'itinerari a seguir en el cas de les indústries culturals, en les quals, d'entrada, hi ha elevades barreres econòmiques, com és el cas de les indústries del llibre i, molt especialment, de l'audiovisual (com s'ha observat en la trajectòria dels grups Planeta i Mediapro). En altres activitats culturals com les arts interpretatives (la música i les arts escèniques), l'èxit artístic i/o una bona resposta de segments de públic especialitzats poden ser suficients per a obrir les portes de la internacionalització (com s'ha constatat en les experiències de La Fura dels Baus i d'Advanced Music). En aquest segon cas, però, l'èxit també es pot assolir a l'exterior, de manera que aquest no s'ha d'obtenir necessàriament en el mercat interior.

Un bon posicionament en termes econòmics en el mercat interior sembla indispensable per a abordar amb garanties una estratègia d'internacionalització.

La internacionalització de les indústries culturals comporta produir i comercialitzar productes que incorporen valors, creences i símbols que han de ser acceptats per altres comunitats diferents de la pròpia. Com s'ha dit, els continguts de caràcter eminentment local (sovint, juntament amb els nord-americans) tendeixen a tenir una posició de privilegi en aquests mercats. Davant d'això, s'observen diferents estratègies que es poden seguir. D'una banda, la possibilitat d'adquirir o d'establir aliances amb empreses locals, com han fet el Grupo Planeta o Advanced Music. De l'altra, també es poden fer acords amb empreses multinacionals que operen en els mercats globals de la cultura i la comunicació, com s'ha posat de manifest en el cas de Mediapro (ja sigui a través de la seva pertinença al Grup Imagina, o amb la seva participació en certes coproduccions cinematogràfiques). No obstant això, també es constata que hi ha manifestacions culturals de caràcter emergent i innovador que configuren comunitats de consumidors d'abast global (com és el cas, per exemple, del denominat «llenguatge *furero*»



▲ La clau de l'èxit de la internacionalització de Sónar ha residit a idear un model d'esdeveniment per a la ciutat de Barcelona capaç de competir en els mercats exteriors.

característic dels espectacles de La Fura dels Baus), que desborden les fronteres establertes per la cultura local-tradicional.

La internacionalització de les empreses culturals tendeix a comportar, sovint, la necessitat de reorganitzar unes corporacions o projectes que van ser concebuts inicialment per a operar a escala local/nacional. Així, el Grupo Planeta ha creat una xarxa d'empreses filials a altres països que actuen amb un elevat grau d'autonomia. El cas de Mediapro mostra com la creació d'aliances amb altres empreses ha incrementat la seva capacitat d'introduir-se en els mercats globals. També la Fura dels Baus hagué de reorganitzar-se per a poder fer simultàniament diversos espectacles, per tal d'atendre l'increment de la demanda de producte que comportava la seva progressiva internacionalització.

La projecció exterior de les activitats culturals permet generar més ingressos i, consegüentment, incrementa les possibilitats de generar economies

d'escala. Aquest fet es produeix sobretot en els subsectors de la cultura que es basen en la reproducció mecànica dels productes (com són els casos del llibre o de l'audiovisual) i, en força menor mesura, en els denominats sectors artesanals de la cultura (com les arts interpretatives). Però, a més a més, una major projecció internacional de les empreses culturals constitueix una oportunitat d'aprenentatge i de millora d'aquestes organitzacions, com també de les persones que hi treballen. Això requereix una cultura empresarial que ho permeti i estimuli, i que se sustenti en l'ambició de créixer tant en termes quantitius (per a guanyar i escalar) com qualitius (per compartir el projecte empresarial i cultural).

La projecció exterior de les activitats culturals permet generar més ingressos i, consegüentment, incrementa les possibilitats de generar economies d'escala.

XAVIER CUBELES

Economista.

És membre del Laboratori de Cultura i Turisme, investigador de Barcelona Media-Centre d'Innovació i professor d'Economia de l'Audiovisual de la UPF. També és consultor de BCF Consultors i professor en diferents cursos universitaris sobre gestió i polítiques culturals.

**Bibliografia**

- CUBELES, X. (2008). «Fluxos econòmics internacionals de Catalunya en activitats culturals». *Revista Cultura*, 2. Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació de la Generalitat de Catalunya. (<http://cultura2.gencat.cat/revistacultura/index.php?idr=5>)
- GUERRA, D. (2009). «Resum de la Sessió plenària. III Balanç d'intercanvis en la distribució de la cultura: equilibris i dependències». *Congrés Internacional d'Economia i Cultura*. Barcelona, 21 de maig de 2009. http://www.economiaicultura.org/resums/Cat7_sessioplenariaIII.pdf
- GRUPO PLANETA (2010). *Llibre Corporatiu del Grupo Planeta de l'any 2009*. Barcelona: Grupo Planeta. http://www.planeta.es/media/Librocorporativo_CAS2009.pdf
- GUARDIOLA, I. (2008). «Entrevista a Jaume Roures, president de Mediapro», a: GIFREU, J.; CORBELLA, J.M. (ed.) (2008). *La producció audiovisual a Catalunya 2005-2007*. Girona: Documenta Universitària. Sèrie UNICA-Estudis.
- LIVRES HEBDO (2007). *The World's Biggest Publishing Groups*. Frankfurt, Especial 2007. <http://www.livreshebdo.fr/cache/upload/pdf/FrancAng.pdf>
- LIVRES HEBDO (2010). *Le Classement Livres Hebdo de l'Édition Mondiale*. <http://www.livreshebdo.fr>
- HOSKINS, C.; MIRUS, R. (1988). «Reasons for U.S. Dominance of the International Trade in Television Programmes». *Media, Culture & Society*, 10.
- IMAGINA (2010). Document de presentació del grup, http://www.mediapro.es/cat/091105Presentacio_%20IMAGINA_CAT.pdf
- LA FURA DELS BAUS (2004). Dossier de premsa de la presentació del llibre *La Fura dels Baus. 1979-2004*. Barcelona. <http://www.lafura.com/entrada/lilibre25anys.swf>
- OBSERVATORI EUROPEU DE L'AUDIOVISUAL (2008). *Yearbook Online Premium Service 2008*. <http://www.obs.coe.int/>
- Pàgines web:** Grupo Planeta. <http://www.planeta.es>; Mediapro. <http://www.mediapro.es/cat/catala.htm>; La Fura dels Baus. <http://www.lafura.com/web/cat/home.php>; Sónar. <http://www.sonar.es>

Notes

- Hoskins i Mirus [HOSKINS, C.; MIRUS, R. (1988). «Reasons for the U.S. Dominance of the International Trade in Television Programmes». *Media, Culture and Society*, 10, 499-515] van conceptualitzar aquesta qüestió a nivell acadèmic com el «descompte cultural» (*cultural discount*), amb el propòsit d'explicar el domini dels productes dels mitjans dels Estats Units en el mercat mundial.
- Congrés Internacional d'Economia i Cultura, 2009.
- Per a més informació sobre els fluxos econòmics internacionals de Catalunya en cultura, vegeu CUBELES, X. (2008).
- LIVRES HEBDO (2007).
- Imagina és el soci principal de Grupo Audiovisual de Medios de Producción (GAMP), que, ahora, és el principal accionista de la societat titular de la cadena de televisió La Sexta.
- El 2007, els dos grups més importats de producció audiovisual de la Unió Europea foren Endemol Investment Holding N.V (del Grup Mediaset) i RTL Group (Content Division, del Grup Bertelsmann), amb uns ingressos que se situaren entre 1.000 i 1.500 milions d'€ l'any. A continuació, hi hagué quatre grups amb uns ingressos anuals d'entre 200 i 400 milions d'€ anuals, entre els quals hi havia el Grup Imagina (Observatori Europeu de l'Audiovisual, 2008).
- GUARDIOLA, I. (2008).
- Segons una entrevista realitzada per l'autor de l'article a Ricard Robles (12/02/2010).