

01

Ventajas competitivas en el sector audiovisual español

Dr. Juan Pablo Artero

Dra. Mercedes Medina

Dr. Alfonso Sánchez-Taberner

Facultad de Comunicación. Universidad de Navarra.

Resumen

Este artículo investiga los principales cambios competitivos en el mercado de la televisión en España durante los últimos quince años: tanto las innovaciones tecnológicas como un nuevo marco legal han fomentado la aparición de más canales y la fragmentación de las audiencias. En este nuevo contexto, algunas estrategias son particularmente eficientes: la protección de las marcas; la búsqueda de economías de escala; integraciones verticales "ascendentes" y "descendentes". Las empresas de televisión han seguido algunas de esas tendencias para aumentar sus opciones en el mercado.

Abstract

The main aim of this paper is to analyse the main competitive changes in the Spanish TV media landscape during the last 15 years: both innovative technologies and a new legal framework have fostered the launching of more channels and the fragmentation of audiences. In this new context, some strategies are more efficient: the protection of brand's values; the searching for economies of scale; vertical integration. In order to increase their market share, TV companies have followed some of those trends.

Palabras clave / Key words

Empresas de televisión. Ventajas competitivas. Mercado audiovisual español.
Television companies. Competitive advantages. Spanish audiovisual market.

1. Regulación y competencia en el mercado televisivo

Las condiciones extraordinariamente cambiantes de los mercados televisivos dificultan que las empresas sean capaces de lograr y mantener una posición estratégica sólida. La planificación en este sector parece dificultar la capacidad de respuesta en un mercado que mide los gustos del público minuto a minuto y que depende de la inestabilidad de los ingresos publicitarios. Por un lado, las cadenas atienden un flujo de programación de 24 horas diarias; este hecho exige un alto grado de planificación en producción y compras de contenidos. Por otra parte, decisiones relevantes obedecen a planteamientos de carácter táctico, de corto plazo, con los resultados de audiencia como indicadores clave de éxito. Por esas razones, el catálogo anual de programas de una cadena estándar es alto y cambiante.

Desde el comienzo de las emisiones de las televisiones privadas en 1990, el mercado audiovisual español ha sufrido diversas transformaciones que, pasados quince años, quizá todavía no seamos capaces de valorar con profundidad. Para algunos autores (Bustamante, 1999; Herrero, 2003), este tiempo ha constituido una etapa de transición entre el antiguo modelo televisivo, de monopolio público, y la televisión digital, que todavía no se ha desarrollado plenamente. Los principales operadores del mercado, Televisión Española, Antena 3, Telecinco y Sogecable, que concentran la mayor parte del volumen de negocio del sector, no han sido ajenos a esta incipiente revolución en el modo de gestionar las empresas televisivas.

Las estrategias empresariales pretenden alcanzar ventajas competitivas. La regulación del mercado televisivo y su constitución como oligopolio legal, en el caso de la televisión en abierto, y como monopolio de hecho en el de la televisión de pago han influido en el modo de competir de estas compañías (Meso & Garitaonandía, 2002; Medina, 2005). Algunos aspectos destacables como el papel de la calidad y las marcas de prestigio, la importancia del tamaño en el negocio televisivo, los procesos de integración vertical y las estrategias y modelos de gestión son analizados como claves que explican el desarrollo de un sector que afronta nuevas condiciones de mercado, bajo la nueva regulación digital.

Los principales mercados televisivos en los países desarrollados están configurados como oligopolios legales. Esta estructura es todavía reforzada por la integración vertical, el control de varios aspectos de la producción, distribución y exhibición (Albarran, 2002): usualmente unos pocos competidores en la industria concentran la mayor parte de las decisiones clave a través de la integración de diversas actividades en la cadena de valor del producto.

La razón fundamental para esta estructura de mercado son las barreras de entrada creadas por la regulación pública. Los gobiernos influyen en los mercados televisivos mediante el control político de los operadores, bajo la excusa de la escasez del espectro electromagnético para transmitir sus señales. La limitación tecnológica implica un reducido número de competidores en el

mercado, incluso aunque la transmisión digital permita la existencia de más canales. El control también se puede ejercer mediante regulaciones sobre los contenidos y la publicidad. Por tanto, las estrategias de gestión en las empresas audiovisuales se ven frecuentemente limitadas por la política de los gobiernos (Block et al., 2001).

Específicamente, la Unión Europea juega un papel clave en la regulación de las industrias nacionales de televisión. Wheeler (2004) reconoce que, aunque ha aumentado la importancia de la regulación supranacional en el mercado único, su impacto ha sido limitado en las industrias televisivas nacionales debido a los principios básicos del tratado, que favorecen la subsidiariedad: los estados miembros conservan un alto grado de autonomía en la regulación de sus propios mercados televisivos y de comunicación. Aunque los gobiernos nacionales pueden aplicar normas diferentes, generalmente siguen las directivas europeas. Con la limitación de entrada en la industria y el ordenamiento de tecnologías alternativas que podrían competir con los concesionarios, los organismos reguladores crean y mantienen oportunidades de beneficio significativas para las cadenas (Fournier, 1985; Picard & Soo Chon, 2004). Puede afirmarse que, en algunos mercados, la regulación provoca que los beneficios potenciales de la industria sean ingresados por menos compañías de las que competirían si el mercado estuviese abierto a la libre competencia.

Los aspectos relativos a la competencia afectan a la televisión en muchos niveles diferentes. La rivalidad de las compañías se produce principalmente en los contenidos, las audiencias y los anunciantes. Algunos factores importantes afectan a la selección de programas, como las ofertas de los competidores, el tipo de audiencia disponible en las diferentes franjas horarias o el presupuesto de programación de la cadena. También influye la posibilidad de construir flujos y hábitos de los programas con los espectadores (Pringle, Starr & McCavitt, 1995).

2. Calidad y marcas de prestigio

En todo mercado, cada empresa busca ventajas competitivas sostenibles (Porter, 1996): es decir, trata de realizar ofertas que sean atractivas para el público y que los rivales no puedan imitar fácilmente. Esas ventajas pueden ser cualitativas -como la calidad o el prestigio de una determinada marca-, o pueden proceder del tamaño y la estructura, que proporcionan economías de escala, sinergias y cierto control de la cadena de valor de la industria (Hamel, 2000).

La calidad presenta una dimensión objetiva -los estándares profesionales- y otra subjetiva, que depende de la percepción del público. Desde el punto de vista objetivo, un analista puede determinar si una oferta tiene calidad basándose en datos cuantificables referidos tanto a los procesos como al resultado: cuántas personas han intervenido en su elaboración, qué sistemas de control se han establecido, cuántos defectos se detectan, en qué medida se adecua al modelo preestablecido...

Sin embargo, al público puede no gustarle una oferta que cumple los parámetros objetivos de calidad, y puede entusiasmarle un producto que obtiene una puntuación baja en todos los aspectos analizados. Por ejemplo, unos vaqueros rotos, deshilachados y desgastados pueden ser mejor valorados que unos pantalones nuevos, con "cero defectos".

En esta materia, existen varias "escuelas". Para unos, en la determinación del grado de calidad de una oferta deben primar los criterios objetivos; para otros, la calidad consiste en la máxima adecuación posible a las demandas del público; y, para terminar de complicar el debate, un tercer grupo de autores afirma que -al menos en el ámbito de la comunicación- el público no quiere calidad.

Al parecer, esta última percepción era compartida por la Directora general de RTVE cuando justificaba en el Parlamento el descenso de audiencia de los dos canales nacionales, que perdían por primera vez el liderazgo en el mercado español (La Gaceta, 2004, Noviembre): la televisión pública -explicaba- debe buscar la calidad y dejar a otros la batalla por la audiencia.

La calidad puede definirse como el resultado del esfuerzo corporativo por satisfacer cada vez mejor las demandas del público, al mismo tiempo que quienes elaboran los contenidos protegen la identidad de la empresa y respetan la verdad de las cosas y la dignidad de las personas (Sánchez-Tabernero & Carvajal, 2002). Este concepto implica i) que la calidad es un resultado, ii) que requiere un esfuerzo compartido por quienes trabajan en la empresa, iii) que implica adecuación a la demanda, iv) que exige coherencia con los principios y con la trayectoria de la compañía, y v) que requiere cumplir unas reglas del juego o estándares profesionales.

Las deficiencias en la calidad objetiva suelen generar problemas empresariales a largo plazo, concretados en la pérdida de prestigio; en cambio, el deterioro de la calidad subjetiva, si hay otros competidores en el mercado, causa descensos de consumo inmediatos. Por otra parte, los cambios bruscos y excesivamente frecuentes en la oferta -variaciones en los contenidos, o en la línea editorial, o en enfoque, o en el aspecto visual- impiden construir una personalidad claramente identificable, que tenga valor para el público (Vogel, 2004).

La calidad implica invertir recursos: el producto final mejora al ampliar la plantilla, al contratar personas con gran talento -que normalmente cobran sueldos elevados-, al adquirir los derechos de emisión de acontecimientos populares, al destinar recursos para conocer con más detalle el mercado, o al perfeccionar la tecnología necesaria para producir y distribuir los contenidos.

Las posibilidades de inversión de cada empresa de comunicación dependen de su acceso al mercado de capitales y, sobre todo, de su modelo de negocio: cada vez resulta más sencillo conseguir préstamos a un interés bajo; pero sólo durante un tiempo limitado se puede cubrir con créditos bancarios la diferencia negativa entre ingresos y gastos.

El "círculo virtuoso", por tanto, puede resumirse del siguiente modo: las empresas audiovisuales gastan dinero para preparar ofertas con un nivel de calidad que atraiga al público, de modo que los ingresos obtenidos -directamente de los compradores o, de modo indirecto, de los anunciantes- superen la inversión realizada.

Los recursos empleados en la elaboración de cada producto -que determinan el nivel de calidad alcanzado- dependen de varios factores: las circunstancias competitivas del mercado, el nivel de consumo, el poder de negociación con los suministradores, el coste de la distribución y el tipo de producto o servicio ofrecido.

Para cualquier organización llega un momento en el que un incremento de cuota de mercado o de satisfacción del público sólo se puede conseguir con un descenso de rentabilidad (Gershon, 2000). La dificultad para determinar el punto de máximo beneficio proviene de que el consumo no sólo depende de la oferta: influyen otras variables importantes como la evolución general del mercado, la actuación de los competidores y las acciones de márketing llevadas a cabo por la propia compañía. Y el consumo afecta a la rentabilidad de manera muy distinta en función de la estructura de costes.

Los medios audiovisuales cuentan con gastos variables muy reducidos; los costes de producción son independientes del número de consumidores: alcanzado el punto de equilibrio, casi el 100% de los ingresos generados por cada nuevo usuario se transforman en beneficios. Con esta estructura de costes, las productoras y canales de televisión tienden a buscar el máximo nivel de consumo en sus mercados.

Las compañías nunca elaboran los productos y servicios que demanda el público: su propósito -como decimos- consiste en realizar ofertas rentables. Los directivos de empresas audiovisuales afirman que sus programas se limitan a satisfacer demandas de los espectadores, describen de modo parcial y confuso el funcionamiento del mercado.

En la práctica, el grado de adecuación a las demandas depende, en buena parte, de la presión que tengan las empresas para satisfacer al público: la intensidad de la competencia y la debilidad de las barreras de entrada favorecen la calidad, porque existe el riesgo de que una compañía rival atraiga a los consumidores insatisfechos.

Cada mercado establece el límite de ingresos que pueden obtener las empresas en función del nivel de consumo, los recursos disponibles y la fuerza del sector publicitario (Burgelman & Pawels, 1992); y, como hemos visto, la inversión en calidad depende de la capacidad de recuperar los gastos realizados: una televisión con mucha audiencia o muchos suscriptores puede gastar más que una pequeña emisora en la adquisición de programas y derechos de retransmisión.

Para determinar los ingresos posibles, resulta muy útil examinar la cadena de valor de cada medio y descubrir fuentes de recursos adicionales. En los medios audiovisuales, se podrá invertir más en la elaboración de los contenidos en la medida en que sean explotados en más ventanas de exhibición; si sólo existe una fuente de ingresos (por ejemplo, la publicidad), aumenta el carácter perecedero del producto: basta con que -por su novedad, actualidad o singularidad- tenga la capacidad de atraer al público en un momento determinado.

En cierto modo, en el mercado español se ha consolidado ese modo de competir; en parte por la juventud del sector y también por el escaso número de operadores; se ha impuesto el "modelo italiano" (hacer televisión para vender publicidad) frente al norteamericano (hacer televisión para atraer al público del propio país y exportar luego a otros mercados).

El "modelo italiano" presenta un punto débil: si surge una empresa más orientada a los espectadores que a los anunciantes, los canales que hasta ese momento dominaban el mercado pueden perder buena parte de su audiencia. Ese hecho explica que el "modelo italiano" corresponda, sobre todo, a situaciones de escasa competencia, como la que ha caracterizado a la industria audiovisual española entre 1990 y 2005.

Los programas producidos para las cadenas españolas apenas se exportan, no se suelen emitir previamente en canales de pago y en pocas ocasiones tienen venta posterior en DVD o generan recursos mediante "merchandising": los gastos de producción están limitados por su capacidad de atracción publicitaria dentro del propio mercado (Durández & Sánchez-Tabernero, 2000).

La calidad, por tanto, requiere capacidad de generar ingresos y disposición a invertir buena parte de esos recursos en el producto; este último aspecto depende -como hemos visto- de causas internas (afán de servir al público, poca presión de los propietarios para obtener beneficios inmediatos) y externas (intensidad de la competencia, riesgo de ser expulsado del mercado por una compañía rival). Si esos motivos no existen, aumentarán los beneficios empresariales y disminuirá la calidad percibida por los consumidores.

Los productos de poca calidad tienden a atraer al público con contenidos sensacionalistas, escandalosos, violentos o eróticos; estas ofertas se elaboran fácilmente -no requieren particular talento- y con costes reducidos. Sin embargo, los rivales pueden copiar sin dificultad ese modo de competir (Anderson, 2004): a fin de cuentas, ¿quién puede convertirse en el más escandaloso del mercado o garantizar que es el más sensacionalista durante muchos años?

El deterioro de los contenidos afecta también a las plantillas de las organizaciones: los mejores profesionales tienden a comprometerse con proyectos atractivos, con propuestas editoriales magnánimas. Cuando se deteriora la calidad de los contenidos, resulta difícil configurar y retener un equipo humano excelente.

Al competir con productos de baja calidad, las compañías dificultan también sus relaciones comerciales: los anunciantes pueden preferir insertar su publicidad en soportes con mayor credibilidad; las empresas de comunicación tal vez deseen formar alianzas o "joint ventures" con corporaciones más prestigiosas; y los suministradores y distribuidores probablemente llegarán antes a acuerdos con marcas bien consideradas en el mercado.

La comercialización de productos de baja calidad puede producir alta rentabilidad a corto plazo, pero constituye una estrategia extraordinariamente arriesgada: supone apostar por los beneficios inmediatos, frente al logro de una ventaja competitiva sostenible, basada en el servicio a los espectadores.

3. En busca del tamaño

El tamaño no es la clave absoluta -ni siquiera la causa principal- del éxito duradero de los grupos de comunicación. Sin embargo, los directivos impulsan estrategias de crecimiento porque consideran que pueden ser capaces de neutralizar los inconvenientes del incremento de la dimensión, como pérdida de agilidad, deterioro de la misión, incremento de los costes de coordinación interna, dispersión de los directivos o deterioro de la cultura corporativa; además, saben que el estancamiento causaría decepción en inversores y empleados (Wolf, 1999).

Las fusiones y adquisiciones en el sector publicitario constituyen una primera causa de la concentración de las empresas audiovisuales (Alexander et al., 1993); ante el incremento de la fuerza negociadora de las agencias publicitarias y centrales de compra, los canales se han visto obligados a agruparse y a actuar de modo más coordinado.

La búsqueda de credibilidad y economías de escala supone otro factor determinante de las estrategias de crecimiento de las empresas audiovisuales. Al aumentar su dimensión, estas compañías obtienen algunas ventajas ajenas a la actividad comercial que realizan: por ejemplo, disponen de una mayor capacidad de influir en los reguladores.

Otra ventaja del tamaño consiste en la capacidad de establecer alianzas y "joint ventures" con socios privilegiados. Muchos acuerdos de cooperación entre empresas de dos o más países corresponden al siguiente modelo: una compañía proporciona su conocimiento del negocio; la otra aporta su conocimiento del mercado (Chan Kim & Mauborgne, 2002). A esta estrategia se ajusta, por ejemplo, la presencia en el mercado español de Canal+ en la televisión de pago y Mediaset o Bertelsmann en la televisión comercial.

El crecimiento empresarial también proporciona las ventajas propias de las economías de escala. El incremento de unidades vendidas disminuye el coste unitario de los productos porque los costes fijos se distribuyen entre un mayor volumen de unidades fabricadas. De este modo, en los

negocios con costes fijos muy elevados -como sucede en la gestión de sistemas de televisión por cable y por satélite y en la producción audiovisual- las grandes compañías tienden a acaparar una parte creciente del mercado.

Asimismo, el crecimiento de las compañías ha impulsado la posibilidad de generar sinergias; éstas se logran cuando la estructura de una corporación actúa como multiplicador de la eficacia de sus activos: en varios departamentos -por ejemplo, elaboración de contenidos, distribución, tecnología o márketing- diversos medios de una empresa unen sus fuerzas para sacar más provecho de sus recursos.

El crecimiento de las empresas obedece también al propósito de diversificar riesgos y aprovechar "oportunidades" de inversión. Una situación particularmente atractiva se produce en los mercados "en proceso de maduración": todavía no son suficientemente atractivos -por falta de desarrollo económico o de estabilidad política-, pero pueden superar esa situación en poco tiempo. Esos casos reúnen dos aspectos cruciales para los inversores extranjeros: empresas locales vulnerables y elevadas expectativas de rentabilidad a corto o medio plazo. Así sucede, por ejemplo, con la reciente ola de inversiones de empresas de comunicación españolas en América Latina (Medina, 2001).

Las estrategias de crecimiento sirven también para neutralizar el fortalecimiento de compañías rivales. Cuando otras empresas presentes en el mismo mercado aumentan sus ventas y sus activos, deterioran la posición de las organizaciones que permanecen estancadas (Bardají & Gómez Amigo, 2004). El liderazgo en un mercado proporciona ventajas competitivas muy valiosas: favorece la notoriedad de la empresa y de sus marcas comerciales; permite mantener relaciones privilegiadas con suministradores y distribuidores; otorga un papel determinante en la fijación de precios y de otras "reglas del juego" del mercado; y facilita el establecimiento de alianzas con prestigiosas corporaciones de otros ámbitos geográficos.

Las empresas audiovisuales españolas crecen porque sus directivos buscan lograr al mismo tiempo varias de las ventajas señaladas. Por eso, las fusiones, adquisiciones, alianzas y lanzamiento de nuevos medios suelen obedecer simultáneamente a motivos "ofensivos" y "defensivos"; pretenden tanto conservar la cuota de mercado como aprovechar oportunidades de inversión; y, a menudo, provienen a la vez del deseo de adquirir mayor tamaño y de la necesidad de diversificar el riesgo empresarial.

Las compañías pueden crecer mediante fusiones, adquisiciones o lanzamiento de nuevos medios. También pueden fortalecer su posición en el mercado con una política de alianzas. Hasta ahora el principal freno para lanzar nuevos medios provenía, sobre todo, de las dificultades legales (Moragas & Prado, 2000; GECA, 2005); sin embargo, la nueva regulación permitirá la aparición de más canales temáticos, que -en la mayor parte de los casos- serán propiedad de los actuales operadores de mayor tamaño (Ley 10/2005 de 14 de junio).

Los periodos de crisis fuerzan a las empresas a unir sus activos más para compartir gastos que para aprovechar oportunidades. El último ejemplo de estas características corresponde a la fusión de Canal Satélite Digital (CSD) y Vía Digital; esa operación de concentración, realizada en 2003, permitió hacer frente a las pérdidas acumuladas por las dos plataformas desde su nacimiento en 1997. Sogecable -propietario de CSD- tenía una deuda neta cercana a 600 millones de euros y la de Vía Digital se situaba en torno a 1000 millones de euros.

La nueva plataforma ha incrementado su número de abonados hasta 2,8 millones y -sobre todo- ha reducido sus costes comerciales, de márketing y de adquisición de contenidos. Este último aspecto resulta clave, porque el afán de conseguir nuevos abonados generó una inflación extraordinaria del precio de las películas y de los derechos de retransmisiones deportivas.

La adquisición de compañías constituye el sistema de crecimiento más habitual. Esta tendencia se explica por varios motivos: a) La fragmentación de las audiencias lleva a las empresas a agrupar más medios para realizar ofertas conjuntas a los anunciantes; b) los grupos más eficientes disponen de recursos para financiar las adquisiciones; c) el crecimiento de los competidores genera acciones reactivas para no perder peso relativo en el mercado; d) las adquisiciones implican incremento de valor en bolsa para las empresas que cotizan en el mercado de valores; e) las autoridades nacionales y comunitarias tienden a permitir esas operaciones de concentración siempre que no favorezcan posiciones de dominio en el mercado (Parlamento Europeo, 2000).

Las adquisiciones y fusiones causan problemas financieros cuando se financian con créditos y cuando las empresas adquiridas han acumulado pérdidas en los últimos años. Este es, quizás, el problema que más retrasa el desarrollo de la televisión por cable en nuestro país.

Otras dificultades provienen de los conflictos causados por la incompatibilidad entre culturas empresariales diferentes: en esas situaciones, los nuevos gestores encuentran una resistencia interna fuerte cuando pretenden implantar sus proyectos editoriales y empresariales en las unidades de negocio que han incorporado a su corporación.

Muchas alianzas entre compañías españolas se orientan a compartir activos materiales, recursos económicos y experiencia en distintas áreas: compras, gestión publicitaria, distribución... Frente a estos acuerdos, que pretenden mejorar la eficiencia de las tareas desarrolladas, otras colaboraciones se dirigirán a realizar nuevas actividades; el lanzamiento de "joint ventures" permitirá compartir riesgos, sobre todo en el ámbito de las nuevas tecnologías.

En la práctica, las alianzas, fusiones, adquisiciones y lanzamiento de nuevos medios suelen obedecer simultáneamente a motivos "ofensivos" y "defensivos"; pretenden tanto conservar las cuotas de mercado como aprovechar oportunidades de inversión; y, a menudo, provienen a la vez del deseo de adquirir mayor tamaño y de la necesidad de diversificar el riesgo empresarial. Una

forma habitual de crecimiento es la integración vertical entre las empresas propietarias de los canales de televisión y las empresas que desarrollan su actividad en el mercado de la producción y de la distribución.

4. Integración vertical

Después de más de quince años, el mercado español ha evolucionado siguiendo unas tendencias, que en algunos casos son diversas a lo deseado por el regulador; que por temor a la concentración quiso fomentar el desarrollo de las productoras independientes (Ley 25/1994, art. 5) y la separación entre la producción y la distribución.

La ley que adapta la Directiva Europea *Televisión sin fronteras* al sistema legislativo español define al productor independiente como "aquella persona física o jurídica que no sea objeto de *influencia dominante* por parte de entidades de radiodifusión televisiva por razones de propiedad, participación financiera o normas que la rigen" (Ley 25/1994, art. 3, f). Se entiende que existe una influencia dominante, directa o indirecta, por razones de propiedad o participación financiera: cuando las entidades de televisión posean más del 50 por ciento del capital suscrito en la empresa productora; cuando dispongan de la mayoría de los votos correspondientes a las participaciones emitidas por la misma; o, cuando puedan designar a más de la mitad de los órganos de administración o dirección.

Los grandes grupos de comunicación, tras el lanzamiento de las televisiones privadas, comenzaron a comprar productoras o a desarrollar las suyas, convirtiéndose así en grandes grupos audiovisuales. En estos años, se han producido numerosos acuerdos de integración vertical entre canales de televisión y productoras. El desarrollo de nuevas tecnologías de distribución, como el cable, internet y la TDT y la esperada reforma legal ha llevado a las empresas de televisión a participar en esos sectores y desarrollar sistemas de producción digitales. Por otra parte, el crecimiento de las empresas y el afán de controlar toda la cadena de valor les ha llevado a buscar alianzas y fusiones con los productores de contenidos y los distribuidores.

En España, por ejemplo, Sogecable contó con Canal Plus como punto de partida para integrar, dentro del grupo, las actividades de producción, distribución y exhibición cinematográficas. En este caso, los derechos de autoría de las obras audiovisuales se combinan con los derechos de distribución y exhibición de dichas obras, desarrollando un completo proceso de integración vertical respecto a productos cinematográficos. Como ejemplo baste señalar que de los 58 estrenos de Sogetel/Sogecine en salas, desde 1991 hasta 2000, 53 fueron estrenados también en Canal Plus (Herrero, 2003). El lanzamiento de la plataforma digital, Canal Satélite primero, y Digital Plus, después, fue una continuación de esta estrategia.

El grupo Vocento, desde que dio el salto al mundo audiovisual, participando en el accionariado de Tele 5, no ha cesado de invertir en producción y en emisión. Así en estos años desarrolló el

grupo Arbol, donde integró la productora Globomedia, la compañía GECA, especializada en estudios de mercado, la licencia de televisión digital terrestre de ámbito nacional Net TV y la autonómica Onda Seis. A su vez participa, bajo la marca Veralia, en las productoras BocaBoca y Europroducciones, y cuenta con una red de más de cuarenta televisiones locales.

Telefónica acompañó la entrada en Antena 3 TV en 1996 con la estrategia de adquisición de las productoras Endemol, Movierecord y Lola Films y el lanzamiento de la plataforma Vía Digital. Cuando en 2000 abandonó Antena 3, continuó con el negocio de la televisión digital, gracias a la fusión con Canal Satélite Digital, y con el cable, que volvió a resurgir en 2004 gracias a su innovador producto Imagenio, distribuido a través de la línea ADSL.

Los demás grupos tampoco quisieron quedarse atrás. Recoletos lanzó Expansión TV, y junto con Unedisa es concesionario de una de las licencias nacionales de TDT, Veo TV. Iberdrola, accionista del operador de cable ONO, participa también en la productora Mediapark. En otros países europeos se han producido similares estrategias de integración vertical (Wasko, 2003; Mathijs & Jones, 2004).

Las relaciones entre productoras y cadenas se basan en contratos formales o informales, que giran en torno a una responsabilidad triple: artística, que lleva a decidir quién elabora los guiones y quién contrata al equipo humano; financiera, que se desprende de asumir los gastos y de la propiedad sobre los derechos; y técnica, que supone el acuerdo sobre los equipos (Pardo, 2001).

La falta de una estructura empresarial sólida lleva generalmente a las productoras a ceder todos los derechos a las televisiones. Estas asumen el riesgo, y se encargan de explotar los derechos en otras ventanas de distribución y en otros países, obteniendo unos ingresos adicionales que crecerán en los próximos años gracias al desarrollo de los canales locales y canales temáticos distribuidos por las plataformas digitales, cable, TDT, internet o telefonía móvil. De esta manera, las cadenas aumentan el poder de negociación frente a las productoras, que pierden la posibilidad de hacer crecer su negocio y contar con una estructura sólida y competitiva (Alvárez Monzoncillo & López Villanueva, 1999).

La integración vertical tiene ventajas e inconvenientes tanto desde la perspectiva financiera como estratégica. Para Porter (1996: 142), forma parte de la estrategia competitiva de la empresa con respecto a los proveedores. Mc Quail y Siune (2004: 57-58) recogen como posibles ventajas de orden interno: generar puestos de trabajo y permitir una vía de promoción para los empleados y salarios más altos.

Doyle (2002: 73) añade que el ahorro de costes permite producir programas de más calidad para las audiencias locales y regionales. Además, en la medida en que la productora crece, su reputación aumenta y consolida su marca, lo que le permite distribuir sus programas en otras venta-

nas de explotación en el mercado nacional y en el internacional. Por ejemplo, Globomedia, que ha producido más de treinta programas desde 1993, ha conseguido vender sus productos audiovisuales y sus servicios de consultoría a otros países (Bardají & Gómez Amigo, 2004).

Para las productoras, la participación de un grupo en su propiedad puede afectar a la actividad comercial y a la integridad editorial. Por otra parte, cuando la vinculación con el canal de televisión se hace en régimen de exclusividad, la productora cierra su mercado a nuevos clientes. Si en algún momento la productora perdiera la relación de propiedad con el canal emisor, podría verse fuera del mercado durante varios años. En el mercado español, las productoras de mayor tamaño y éxito suelen diversificar su cartera de clientes. Pero la libertad de vender a cualquier canal tiene sus costes: con frecuencia, las grandes productoras elaboran y venden programas que compiten entre sí en el mismo momento en distintas cadenas.

La posición de dominio de las cadenas frente a las productoras no sólo se refiere a la propiedad: también afecta a las condiciones de emisión; si los programas no alcanzan la cuota media de pantalla, las televisiones se reservan el derecho de rescindir el contrato con la productora (López, 2002; Artero et al., 2005). De esta manera, la productora tiene que despedir a los empleados contratados para el programa y asumir los gastos generales que no se pueden imputar en los episodios producidos.

El resultado de los programas depende de muchos factores, entre otros, de su promoción y programación y de los programas de la competencia, que las productoras no pueden controlar directamente. Las productoras tienden a incrementar los presupuestos de los programas para asegurar un elevado margen industrial, con el que puedan hacer frente a los costes ocasionados por los programas retirados prematuramente de las parrillas (Diego, 2004).

Una mayor coordinación entre los trabajos de las productoras y las cadenas contribuiría a crear unas parrillas más estables que ayudarían a fidelizar a la audiencia y otorgarían mayor estabilidad a las productoras. Cada contrato rescindido supone inversión no rentabilizada y desmotivación de los profesionales, que a la larga pone en peligro la cohesión y la creatividad de los equipos de producción. Para evitar esta inseguridad, la FAPAE ha propuesto introducir compensaciones económicas para aquellas producciones que superen la cuota media de cadena. Aunque de momento no exista otro sistema distinto del *rating* para valorar los programas, esta propuesta puede servir para premiar la creatividad (Alvarez Monzoncillo & López Villanueva, 1999).

El poder de las televisiones se debe en parte al oligopolio del sector; mientras existen más de cien productoras, sólo hay tres grandes compradoras. Las cadenas adquieren la mayor parte de sus programas a diez productoras, que producen más del 50 % del tiempo de emisión. Por tanto, aunque el sector ha crecido, se ha acentuado su atomización (Pardo, 2001). Ese desequilibrio lleva a las productoras a desarrollar proyectos de poca envergadura, con estructuras flexibles que

les permitan contratar por obra a los empleados, trabajar con bajos presupuestos, planificar la producción en el menor tiempo posible y buscar otros mercados menos rígidos, como la telefonía móvil, internet o el cable (Gaptel, 2005). El programa Media Plus abrió en 2004 una línea de ayudas (94/2003) para fomentar la distribución de producciones europeas a través de vídeo y DVD.

Sin embargo, entrados ya en el siglo XXI, algunos procesos de integración han tenido su marcha atrás, no sólo en España, sino también en otros países. Así, Vocento ha vendido Globomedia a Mediapro y Expansión, su canal económico al grupo Intereconomía; la estadounidense Viacom, dueña de Paramount Pictures y Paramount Home Entertainment, CBS, y MTV Networks, ha anunciado el desmembramiento de la corporación (The Economist, 2005, Junio 18). Los motivos responden a varias causas: a) incertidumbre legal, b) lento desarrollo de la tecnología digital, c) estrategias de repliegue ocasionadas por problemas internos y d) descenso de los ingresos publicitarios en medios convencionales en los últimos años.

Las vías de salida para el sector de la producción europeo pasan por distribuir los programas en otros mercados europeos e internacionales (COM 94), prestar servicios de consultoría, firmar acuerdos de coproducción con productoras de otros países, buscar la especialización, producir para canales temáticos, móviles y la industria de los videojuegos, y reducir gastos mediante los acuerdos con anunciantes siguiendo fórmulas de product placement (Mourot & Beilby, 2005, Abril 11). De acuerdo con el informe sectorial de la Comunidad Autónoma del País Vasco (Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras, 2003: 88-93), el desarrollo competitivo del sector audiovisual requiere estructuras de producción más sólidas, crecimiento de las productoras independientes, estrategias de multidifusión para conseguir una explotación múltiple de los productos, fidelizar a la audiencia por medio de acciones interactivas que fomenten la participación, una mayor cualificación de los profesionales y una cultura empresarial que promueva equipos de trabajo flexibles, con mayor capacidad de decisión y asunción de riesgos.

Por tanto, al legislador actual le compete estudiar en qué medida la evolución del mercado ha garantizado el pluralismo y el fortalecimiento del sector de la producción, y en qué aspectos la actual normativa (DE 89/552; DE 97/36; Ley 25/1994) debe evolucionar con el fin de alcanzar esos objetivos. Es posible que en el mercado español, la concesión de nuevas licencias de televisión en abierto favorezca el crecimiento del sector de la producción y del pluralismo y que continúen produciéndose las alianzas entre compañías telefónicas, proveedores y emisores de contenidos (Bughín, 2004, Junio).

5. Estrategias y modelos de gestión

Una equivocación clásica en el negocio de la televisión consiste en pretender que la actividad básica de las empresas consiste en emitir programas; como recuerdan Owen y Wildman (1992), la tarea principal es producir audiencias, para venderlas a los anunciantes. Otro error común

proviene de imaginar que las cadenas de televisión buscan las audiencias más grandes posibles. Primero, los anunciantes están interesados no meramente en el tamaño de la audiencia, sino en sus características. Segundo, una televisión podría ser capaz de incrementar su audiencia sólo a un coste de programación prohibitivo (Owen & Wildman, 1992). En este aspecto, la relación coste-beneficio es tan esencial como en cualquier otra actividad comercial. En concreto se trata de establecer una correlación entre la inversión necesaria para poner en antena un producto, la audiencia que suscita el programa y el retorno publicitario que genera.

El desempeño de una compañía depende de sus propias acciones y de factores externos de mercado. La estrategia adoptada por la empresa trata siempre de adaptarse a las condiciones competitivas de su entorno. Como señala Mintzberg (1987), la estrategia es un plan, algún tipo de línea de acción conscientemente intencionada, una guía para afrontar una situación. La estrategia es una acción ofensiva, un modo específico de superar a un oponente o competidor. La estrategia es un patrón, consistente en el comportamiento, sea intencionado o no. La estrategia es una posición, que permite situar a una organización en un entorno. Finalmente, la estrategia es una perspectiva, cuyo contenido consiste no sólo en una posición elegida, sino en un modo integrado de percibir el mundo.

De acuerdo con el modelo de Porter, el nivel de competencia en una industria depende de cinco fuerzas básicas: clientes, proveedores, entrantes potenciales, productos sustitutivos y competidores. La fuerza colectiva de estos factores determina en última instancia el potencial de beneficio de una industria (Porter, 1979). Sin embargo, no todos los elementos tienen la misma importancia en cada industria.

En el caso de la televisión en España, los clientes son la audiencia, los anunciantes y los abonados a ofertas de pago: tres sectores de agentes dispersos con escasa capacidad negociadora, a excepción de ciertos anunciantes con volúmenes de inversión muy elevados. Lo mismo ocurre con los proveedores, tanto de contenidos como de tecnología. Son muchos y de poco tamaño para pocos clientes grandes, aunque algunas productoras, entidades de derechos deportivos o *majors* cinematográficas ejercen cierto poder negociador. Los competidores potenciales no han constituido una amenaza real en los quince años de competencia, si bien las últimas disposiciones del Gobierno español van a romper este esquema. Los productos sustitutivos, tales como otros medios de comunicación, no han logrado hasta el momento reducciones significativas en la audiencia televisiva. En este caso, la amenaza de futuro proviene de otras formas de entretenimiento como internet o los videojuegos.

Para el análisis estratégico interno de la empresa, el conocimiento de sus recursos y capacidades disponibles se ha mostrado fundamental. Consecuentemente, una vez que las empresas entienden la industria en la que participan, la necesidad de analizar sus propios recursos para competir es lógica.

Las cadenas de televisión obtienen ventajas competitivas fundamentalmente de una fuente: los derechos de explotación sobre los contenidos audiovisuales. Estos derechos de propiedad intelectual constituyen el primer paso para el éxito comercial de una televisión. Las cadenas necesitan contar con contenidos en exclusiva que sean capaces de atraer audiencias, que se traduzcan en ingresos publicitarios que superen los costes de programación. Los costes de parrilla suponen la mayor parte de la estructura de costes de una cadena de televisión. En ocasiones pueden situarse cerca del 70% de los costes totales.

Por tanto, la mayor capacidad inversora de las televisiones se centra en producir o adquirir contenidos que sean estables y luchen contra la volatilidad en la parrilla televisiva. El cine de estreno y el fútbol nacional se han demostrado indispensables para la televisión de pago. Series de televisión y formatos de entretenimiento como *Cuéntame*, *Operación Triunfo* (TVE), *Gran Hermano*, *Siete vidas* (Telecinco) o *Aquí no hay quien viva* (Antena 3) han demostrado su capacidad para generar ventajas competitivas para las cadenas.

En los últimos años se han producido algunos cambios en la gestión de los derechos de emisión. El cine y series de las *majors* norteamericanas ha disminuido su peso en la programación de las cadenas generalistas. Los directivos han descubierto que el cine no genera fidelización y, por tanto, no debe ser objeto de inversiones excesivas. Los *output deals*, que garantizan los derechos sobre toda la producción de una determinada empresa de cine, han pasado en mayor medida a la televisión de pago y las cadenas generalistas evitan comprar paquetes integrados, que incluyen títulos de interés junto a otros muchos de escaso atractivo.

Algunos derechos deportivos que tradicionalmente correspondían a TVE han pasado a ser explotados por otras cadenas, como el mundial de fútbol (Antena 3) o la competición de Fórmula Uno (Telecinco). Programas de entretenimiento que quizá habían terminado su ciclo en una cadena han sido recuperados por otra, como *Operación Triunfo* (TVE), cuya cuarta edición se ha emitido en Telecinco. Aspectos como los señalados matizan la sostenibilidad de la ventaja competitiva generada por contenidos en exclusiva.

También proporcionan ventajas competitivas la capacidad financiera de la empresa, tanto de generación de flujo de caja como el crédito con el que cuentan de las instituciones bancarias, la marca y el prestigio en el mercado, el *know-how*, las relaciones comerciales duraderas establecidas con agencias y anunciantes de peso o el propio talento de las plantillas de personal de la empresa.

Los modelos de gestión adoptados son clave para la creación de ventajas competitivas. Los modelos determinan qué actividades está dispuesta a gestionar la empresa y cuáles no; además, definen otros aspectos relativos al ejercicio del liderazgo y la cultura corporativa. Cualquier modelo de gestión concreta las decisiones estratégicas en tres ámbitos claves: el editorial, el co-

mercial y el financiero; también incide en cuestiones relativas al personal y los recursos materiales y tecnológicos.

La dicotomía internalización-externalización puede aplicarse a cada uno de estos aspectos, que configuran esencialmente el modelo de gestión. Los contenidos pueden basarse en la producción propia interna, en la asociación con productoras externas o en la producción ajena o de derechos de emisión. Las relaciones comerciales pueden basarse en la relación directa con los anunciantes clave, en los intermediarios como agencias y centrales de compra e incluso en la externalización de esta función a través de un exclusivista, como ha sido en cierto modo el caso de Telecinco y Publiespaña. La financiación de actividades puede sostenerse más en los recursos propios o en los ajenos. La salida a bolsa de las principales empresas españolas de televisión (Sogecable, Antena 3 y Telecinco) es una señal significativa del cambio de modelo financiero. Los medios técnicos e instalaciones de las televisiones tienden a entenderse como activos fijos que difícilmente generan ventajas competitivas significativas si su coste ha sido alto, al igual que los costes del personal de plantilla.

El objetivo final de la estrategia es generar ventajas competitivas sostenibles, que nacen de todo el sistema de actividades. De acuerdo con esta visión, una empresa puede superar a sus rivales sólo si puede establecer una diferencia que puede preservar. Esta diferencia ha de buscarse básicamente en el propio modelo de gestión, que debe proporcionar alto valor a los clientes o crear un valor comparable a un coste menor, o hacer ambas cosas (Porter, 1996). Este aspecto se une con las principales estrategias genéricas que una compañía puede practicar: liderazgo en costes o diferenciación (Porter, 1985).

En la mayor parte de las ocasiones, las empresas tienen que elegir en un periodo dado entre crecimiento o rentabilidad. Antena 3 y Telecinco tuvieron que apostar al comienzo de su andadura por el crecimiento en audiencia y visibilidad, lo que lastró sus cuentas de resultados durante años, junto a unas condiciones del mercado publicitario poco favorables. Esta circunstancia fue superada por Telecinco a partir de 1995 y por Antena 3 algo más tarde. Canal Plus logró entrar en rentabilidad antes que sus competidores en abierto, pero la guerra entablada por Sogecable y Vía Digital por la televisión de pago les abocó a una fusión en aras de la rentabilidad del negocio.

El buen desempeño de las empresas de televisión en bolsa evidencia que, tras quince años de mercado en competencia, las estrategias y modelos de gestión adoptados han mejorado las condiciones del negocio de la televisión, si bien la propia estructura intervenida del mercado ha favorecido esta misma evolución. El futuro digital, con una multiplicación de la oferta superior incluso a la producida a principios de los noventa, requerirá una reinención del negocio para los actuales operadores.

6. Conclusiones

El mercado audiovisual en España es joven, está muy regulado y se encuentra sometido a las incertidumbres económicas del sector publicitario. Además, se ha desarrollado sobre una estructura débil en algunos aspectos. La insuficiente calidad de la programación ha generado en los espectadores un nivel de satisfacción moderado; y tanto la situación de oligopolio como la dependencia de los *rating* de audiencia ha obligado a las productoras a producir programas poco diferenciados.

La mayoría de las productoras son empresas poco estructuradas, que difícilmente pueden competir en mercados internacionales. Ante estas circunstancias las cadenas no han sabido reaccionar desarrollando estrategias sólidas y más orientadas al largo plazo, que les permitieran diferenciarse de la competencia.

Actualmente, el sector se encuentra ante un reto de gran envergadura: la tecnología digital permitirá la creación de más canales, que se puede traducir en más productoras de contenidos, ofertas más diferenciadas, mayor empleo y más opciones de elección para los espectadores. Se abren nuevas oportunidades, que pueden contribuir a reestructurar la oferta televisiva de manera que la variedad vaya acompañada de mayor calidad.

Bibliografía

- Albarran, A. (2002). *Media economics. Understanding markets, industries and concepts* (2ª ed.). Ames: Iowa State Press.
- Alexander, A., Owens, J. & Corveth, R. (Eds.) (1993). *Media Economics: Theory and Practice*. Hillsdale: Erlbaum Associates.
- Alvarez Monzoncillo, J.M. & López Villanueva, J. (1999). La producción de ficción en España. *ZER*, 7, 65-88.
- Anderson, B. (2004). *News Flash. Journalism, Infotainment and the Bottom-Line Business of Broadcast News*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Artero, J. P. et al. (2005). Monopolio, oligopolio y competencia en los últimos quince años de televisión en España. *Sphera Pública*, 5, 83-99.
- Bardají, J. & Gómez Amigo, S. (2004). *El mercado de la producción independiente para televisión en España. El caso de Globo Media (1993-2000)*. Pamplona: EUNSA.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Block, P. (Ed.) et al. (2001). *Managing in the media*. Boston: Focal Press.

Bughin, J. (2004, Junio). Using mobile phones to boost TV ratings. *The McKinsey Quarterly*. <http://www.mckinsey.com/>

Burgelman, J. & Pauwels, C. (1992). Audiovisual policy and cultural identity in small European states: the challenge of a unified market. *Media, Culture and Society*, 14, 169-183.

Bustamante, E. (1999). *La televisión económica: financiación, estrategias y mercados*. Barcelona: Gedisa.

COM (1994). *Followup to the consultation process relating to the Green Paper on Pluralism and media concentration in the internal market-an assessment of the need for community action*. COM (94) 353 final.

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2002, Junio). Charting Your Company's Future. *Harvard Business Review*, 76-83.

Diego, P. (2004). *La producción de ficción televisiva en España (1990-2002)* (tesis doctoral). Pamplona: Universidad de Navarra.

Directiva Europea 89/552 y 97/36. *Televisión sin fronteras*. Bruselas: Comisión Europea.

Doyle, G. (2002). *Media Ownership: concentration, convergence and public policy*. Londres: Sage.

Durández, A. & Sánchez-Tabernero, A. (2000). *El Futuro de la Televisión en España, Análisis Prospectivo 2000-2005*. Madrid: Arthur Andersen y Universidad de Navarra, 217-228.

Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras (VI-2003). *Servicios Audiovisuales*. Informes Sectoriales de la Comunidad Autónoma del País Vasco, nº 59.

Fournier, G. (1985). Nonprice competition and the dissipation of rents from television regulation. *Southern Economic Journal*, 31, issue 3.

Gaptel (Grupo de Análisis y Prospectiva del Sector de las Telecomunicaciones) (2005). *Televisión Digital*. Madrid: Red.es.

GECA (2005). *Anuario de la televisión*. Madrid: Gabinete de estudios de comunicación audiovisual.

Gershon, R.A. (2000). *The transnational media corporation: global messages and free market competition*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Barcelona: Gestión 2000.

Herrero, M. (2003). *Programming and Direct Viewer Payment For Television. The case of Canal Plus Spain*. Pamplona: Media Markets Monographs.

La Gaceta de los Negocios (2004, Noviembre 12). *Ahora no es posible ser líder en audiencia y en calidad*. Madrid.

Lacy, S.; Vermeer, J. (1995). Theoretical and practical considerations in operationalizing newspaper and television news competition. *The Journal of Media Economics*, 49-61.

Ley 25/1994, de 12 de julio, Incorporación al Ordenamiento jurídico español de la Directiva Europea 89/552.

Ley 10/2005, de 14 de junio, de *Medidas urgentes para el impulso de la Televisión Digital terrestre, de Liberalización de la Televisión por Cable y de Fomento del Pluralismo*. BOE núm. 142.

López, T. (2002, Febrero 25). Productoras de televisión. Operación Negocio. *Actualidad Económica*. 17-24.

Mc Quail, D. & Siune, K. (Ed.) (2004). *Media Policy. Convergence, Concentration and Commerce*. London: Sage. Euromedia Research Group.

Medina, M. (2001, Julio). Algunas claves de la expansión de los grupos de comunicación en América. *Comunicación y Sociedad*, XIV, 71-99.

Medina, M. (2004). *European Television Production. Pluralism and Concentration*, Pamplona: Media Markets Monographs.

Meso, K. & Garitaonandía, C. (2002). *La televisión por satélite en España: el proyecto Hispasat*. Bilbao: Servicio editorial de la UPV.

Mintzberg, H. (1987, Otoño). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 11-24.

Moragas, M. & Prado, E. (2000). *La televisión pública a l'era digital*. Barcelona: Portic.

Mourot, S. & Beilby, M. (2005, Abril 11). European free-TV broadcasters. *JP Morgan*. <http://www.jpmorgan.com/>

Owen, B. & Wildman, S. (1992). *Video economics*. Boston: Harvard University Press.

Pardo, A. (2001). La producción televisiva: un sector en alza. En VV.AA. *La Nueva Era de la Televisión* (pp. 44-50). Madrid: Carat.

Parlamento Europeo (2000). *Dictamen sobre Pluralismo y concentración en los medios de comunicación* (CI 40/07). Consejo Económico y Social: Estrasburgo.

Porter, M. (1979, Marzo-Abril). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 137-146.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage. Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: The Free Press.

Porter, M. (Enero-Febrero). What is Strategy. *Harvard Business Review*. 75-85.

Picard, R. & Soo Chon, B. (2004). Managing Competition Through Barriers to Entry and Channel Availability in the Changing Regulatory Environment. *International Journal on Media Management*, 6, 3-4, 168-176.

Pringle, P., Starr, M. & McCavitt, W. (1995). *Electronic media management* (3ª ed.). Boston: Focal Press.

RTVE (2004). *Informe Anual sobre el Cumplimiento de la Función de Servicio Público del Grupo Radio Televisión Española en 2003*. Madrid: Dirección de Gerencia Internacional y Corporativa de RTVE.

Sánchez-Tabernero, A. (2000). *Dirección Estratégica de Empresas de Comunicación*. Madrid: Cátedra.

Sánchez-Tabernero, A. & Carvajal, M. (2002). *Media Concentration in the European Market. New Trends and Challenges*. Pamplona: Media Market Monographs.

The Economist (18-VI-2005). Viacom. Old and new media part ways. 59-60.

Spence, M. & Owen, B. (1977). Television programming, monopolistic competition, and welfare. *Quarterly Journal of Economics*, 9 (1), 103-126.

Vogel, H. L. (2004). *Entertainment Industry Economics* (6ª ed). Cambridge: Cambridge University Press.

Wheeler, M. (2004). Supranational regulation. Television and the European Union. *European Journal of Communication*, 19 (3), 349-369.

Wolf, M. J. (2002, Febrero 21). Here Comes Another Wave of Media Mergers. *The Wall Street Journal*.

Wolf, M. J. (1999). *The Entertainment Economy*. Nueva York: Random House.

