

sumario

¿Por qué la **desmesura**?

pág. 1

Liderazgo, comunicación y transformación **empresarial**

pág. 2

Digital+: ¿Calidad y libertad?

pág. 4

Cuando la **publicidad funciona...**

pág. 6

Tablas:

Cifras de la industria cinematográfica

pág. 8



PERSPECTIVAS
DEL MUNDO DE LA COMUNICACIÓN

Consejo de Redacción: Ángel Arrese, Mercedes Montero, Ramón Salaverría, Alejandro Pardo.

Editor: Xavier Bringué.

Coordinación editorial: María Villarino.

Publica: Facultad de Comunicación, Universidad de Navarra. Campus universitario 31080 Pamplona, España.

Tel.: 948 42 56 17

Fax: 948 42 56 64

www.unav.es/lcom/

e-mail: perspectivas@unav.es

Imprime: Gráficas Egúzkiza.

Depósito Legal: NA.3267/00

ISSN: 1577-1997

Copyright © Facultad de Comunicación. Universidad de Navarra. Prohibida la reproducción total o parcial, sin el permiso escrito de la redacción. La distribución de esta publicación es un servicio exclusivo a los antiguos alumnos de la Facultad y pretende comentar hechos relevantes de la actualidad del mundo de la comunicación.

¿Por qué la desmesura?

COMO HAN PLANTEADO ALGUNOS PENSADORES -ENTRE LOS QUE SE PUEDE INCLUIR A JUAN PABLO II-, EL ESCEPTICISMO ES EL PARADIGMA CULTURAL DOMINANTE EN EL RECIENTE CAMBIO DE MILENIO. ESTA TENDENCIA SE MANIFIESTA EN LOS CONTENIDOS QUE OFRECEN MUCHOS MEDIOS, QUE SÓLO PARECEN INTERESADOS EN LA FARÁNDULA, BECKHAM, EL ESPECTÁCULO DE MARBELLA Y ALGUNAS DOSIS DE MORBO. PERSONAJES PLANOS INVADEN LA PROGRAMACIÓN. ESTA DESMESURA PUEDE LLEVAR A LA SATURACIÓN DE UN PÚBLICO INTELIGENTE.

En la actualidad no se piensa que el hombre pueda conocer lo que se encuentra en el fondo de cada persona: lo que siente, busca y está necesitando. Por eso se eluden las cuestiones fundamentales, los problemas que más radicalmente afectan a las personas y que por eso tienen verdadero interés humano. Se buscan sustitutos que no tocan lo esencial, y que sólo sirven como divertimento y evasión.

Los temas y los personajes no son personas reales, sino simplificaciones construidas con la finalidad pragmática de llamar la atención. Muchos tratamientos informativos resultan marcadamente artificiales, desmesurados. Se ha establecido un pacto de lectura según el cual el público acepta como productos de entretenimiento los que ofrecen la prensa, la radio, la televisión y el cine. Los problemas reales no se tratan y quedan adormecidos. Por eso el acento se pone en lo llamativo: las noticias deben tener cierto morbo, las imágenes deben ser impactantes, los actores deben "sobredramatizar" y las tramas deben ser lo suficientemente enrevesadas como para continuar alejadas de la vida real.

Cuando una comida no tiene calidad se le añaden condimentos fuertes que suplan la pobreza de los ingredientes. La búsqueda de la audiencia es beneficiosa para mejorar la calidad del producto; sin embargo, en la actualidad se ha reducido a una carrera para ver quién consigue llamar más la atención, sin in-

quietud por descubrir los verdaderos problemas vitales y darles solución. Parece que los medios no quieren hacer pensar.

Y es que si el ser humano no puede conocer la verdad sobre sí mismo, no tiene sentido plantearse. Sería como hurgar en una herida incurable. Pero este planteamiento no hace más que empobrecer la creatividad de los medios y la sensibilidad del público, poniendo en duda su capacidad de conocerse y conocer a los demás. Como afirma Medina "en el fondo, la calidad en televisión reclama el compromiso de querer alcanzarla y la estructura necesaria para que se pueda dar. Al final, la calidad, como en cualquier empresa, es manifestación de un trabajo bien hecho, trabajo que conlleva una responsabilidad y ésta sólo se puede asumir en un ámbito de libertad".

Con planteamientos más a largo plazo, los medios descubrirían que el público no queda tan fácilmente satisfecho, como lo demuestra el lento pero seguro avance de la televisión digital y el éxito de algunas series -por ejemplo, *CSI*, *Cuéntame cómo pasó* o *24*- frente a la desmesurada repetición de otros contenidos.

Liderazgo, comunicación y transformación empresarial

EL LIDERAZGO EMPRESARIAL COMO ÁMBITO DE ESTUDIO PRESENTA MÚLTIPLES VERTIENTES. EN ESTE ARTÍCULO NOS PROPONEMOS ESTUDIAR EL LIDERAZGO EN SU ASPECTO TRANSFORMADOR, ES DECIR, EN CUANTO HACE REFERENCIA A PROCESOS DE CAMBIO. EN EL LIDERAZGO QUE SE PROPONE ESTABLECER CAMBIOS, LA COMUNICACIÓN TIENE UNA RELEVANCIA FUNDAMENTAL.

Algunos autores sostienen que la organización misma es un sistema de comunicación. Se trata de una idea central porque los procesos de toma de decisiones están vinculados con la comunicación. Las organizaciones se componen de personas con motivaciones personales. Es responsabilidad de los directivos procurar que las motivaciones personales y de los diversos grupos informales de la organización sean compatibles con la identidad corporativa. Por tanto, el objetivo consiste en establecer los sistemas necesarios para motivar a los empleados y convertirlos en personas que trabajan, como diría Barnard, con un *common purpose*, preservando una identidad diferenciada.

Gestionar la identidad de la organización

La verdadera función del directivo es gestionar la identidad de la organización. Los directivos deben buscar la eficiencia y la efectividad. La efectividad tiene que ver con la consecución directa de beneficios y resultados. La eficiencia es la satisfacción de motivaciones personales. Aunque la efectividad es relevante en la acción cooperativa, satisfacer motivaciones personales también es importante. La eficiencia es necesaria para sostener la cooperación de los empleados y prosperar. El comportamiento ante los empleados presenta dos formas fundamentales: las personas son objetos para ser manipulados o sujetos que deben estar motivados. De este modo, se puede hablar de líderes orientados a las tareas y líderes orientados a las relaciones.

Siguiendo esta línea de razonamiento, Barnard distingue distintos tipos

de directivos. Unos están dominados por el afán de obtener logros y poder personal; otros buscan aceptación social; otros quieren influencia para la institución. Los que buscan el poder personal fácilmente tratan a los empleados como objetos que pueden manipularse. Los que buscan aceptación social los ven como sujetos que hay que satisfacer. Los que están más volcados en preservar la identidad de la organización encuentran con mayor facilidad el adecuado equilibrio.

La identidad es el principio que coordina y unifica. La definición de la identidad de la organización es una función esencialmente directiva, que da sentido a la actividad y sirve como principio de unidad. La identidad es la afirmación de la respuesta moral de la empresa a sus responsabilidades concretas, no simplemente un plan para explotar las oportunidades comerciales.

El respeto a la identidad de la organización es una responsabilidad no sólo empresarial sino también personal de los directivos. El directivo debe tener la lealtad como virtud principal porque la identidad de la organización debe prevalecer. Por tanto, los logros personales están subordinados a los de la organización. Ese compromiso se traduce en una disposición al servicio que se plasma en cooperación. Los incentivos materiales tienen un valor limitado y es necesario aplicar ciertos métodos de persuasión. La comunicación es también relevante porque sólo existe autoridad en la medida en que las personas están dispuestas a reconocerla.

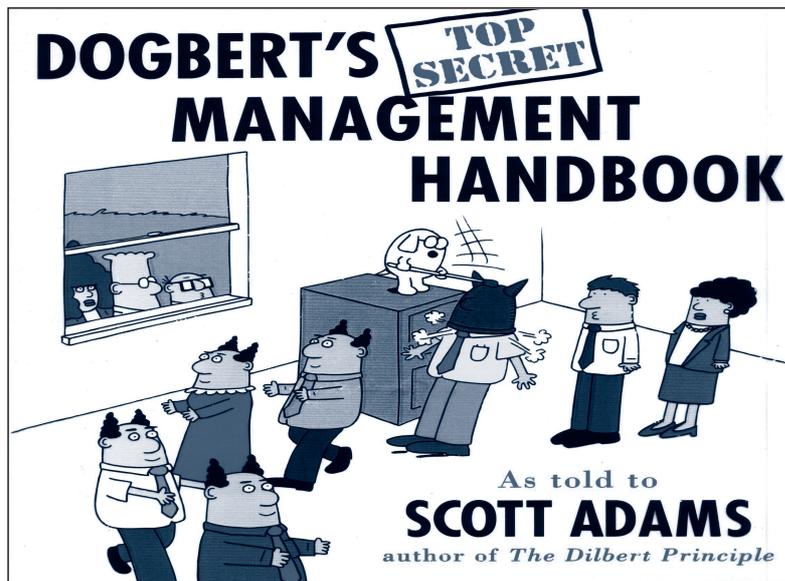
Si tales interrelaciones se sostienen durante períodos de tiempo extensos

prueban la existencia de una identidad. También indican que las condiciones de eficiencia y efectividad se llevan a la práctica de modo equilibrado. Los incentivos materiales tienen valor limitado. Por eso, es necesario aplicar otros métodos de persuasión para lograr la necesaria respuesta. La comunicación es relevante para los directivos si quieren ser respetados. Sólo existe autoridad en la medida en que las personas están dispuestas a reconocerla.

Liderazgo y cambio empresarial: la búsqueda de la comunicación

En efecto, la disciplina de los líderes parece estar muy vinculada al cambio tranquilo, sin "daños colaterales", logrando así una estabilidad dinámica. Los líderes procuran armonizar cambio con permanencia: no son simplemente "rebeldes" o anarquistas, sino que —como indica Hamel— tratan más bien de construir una "oposición leal". Para cambiar bien observan el entorno y favorecen la imitación. Procuran no olvidar el pasado e innovan primero a pequeña escala.

Las organizaciones y las personas dificultan en cierto modo el cambio: tienden, en principio, a ser conformistas. El líder es consciente de que debe combatir algunos peligros que acechan a los empeños humanos: alienación, desilusión, cinismo y desesperanza. En ese contexto, centra sus esfuerzos en fomentar la capacidad de iniciativa y la innovación; los líderes que se proponen transformaciones advierten que tienen una misión de índole comunicativa y se proponen generar confianza y lealtad. Fomentan la libertad más que el control, porque forzar el



cambio puede ser el mejor modo de frustrar el cambio.

En su afán por generar adhesión a proyectos valiosos, buscan intensamente la comunicación: dedican más tiempo a escuchar que a hablar. El que manda tiene que dialogar con los empleados y los consumidores porque la generación de valor se consigue muchas veces *outside-in*, implicando a otros públicos en la generación de ideas y soluciones. Esta actitud puede ser fuente de algunos problemas, sobre todo cuando el empleado o el cliente no están satisfechos, pero es necesaria para fortalecer el carácter del líder. Como señala Collins, la forja del propio carácter es un aspecto central en la personalidad de los líderes: son personas con convicciones, coraje, optimismo y determinación, que han asumido una cultura del esfuerzo y toleran la frustración. Trabajan con humildad y, al mismo tiempo, con tenacidad.

Los líderes transformadores establecen estructuras horizontales, buscan cierto igualitarismo y priman la cooperación. Esta tendencia "democratizadora" consiste en liderar sin poder abrumador o dictatorial; podríamos denominarla estrategia de la confianza, que exige promover una cultura sólida. Liderar es, en gran medida, proporcionar inspiración y dotar de sentido, unificar los anhelos y esperanzas profesionales.

Este estilo de liderazgo procura equilibrar cierta "intolerancia" ante lo que amenace los valores fundamentales de la empresa –su identidad– con el entusiasmo ante las innovaciones. El líder escucha a los "cínicos", porque diseccionan con frialdad los problemas. También presta atención a los "entusiastas", siempre dispuestos a colaborar. Pero se preocupa sobre todo de la mayoría silenciosa: aquellos que no hablarán si no se les pregunta.

De alguna manera, los líderes comunican a sus empleados la idea de que la compañía está empezando a diario con sus aportaciones. En este contexto, se esfuerzan por generar confianza. Para lograrlo, rectifican, aceptan las críticas, cumplen lo prometido y toleran errores, reconocen los logros de otros y saben ceder el protagonismo si es necesario. Los líderes destacan por su capacidad de delegar y de buscar sucesor. Se dan cuenta de que no pueden hacerlo todo. También saben que necesitan de sus empleados y de los clientes para lograr los cambios; por eso, comparten las informaciones y fomentan el trabajo en equipo, construyendo coaliciones.

Algunos riesgos que acechan al líder transformador

El líder transformador se ve acechado por algunos riesgos, que podrían

resumirse en seis: 1) Forzarse a hacer demasiado, durante demasiado tiempo y procurar que sus subordinados hagan lo mismo. 2) Pensar que las mejores ideas son objetivas y racionales y que, por tanto, se impondrán por sus propios méritos: como consecuencia, se despreciaría la imprescindible labor "política" y de negociación. 3) Intentar avasallar a los demás en una suerte de lucha por el poder y por el control. 4) Centrarse en los aspectos negativos de cada cambio: es decir, preocuparse siempre de lo que puede salir mal en lugar de considerar el modo más razonable de mejorar las cosas. 5) Pelear frontalmente contra la autoridad y las convenciones establecidas. 6) Tener prisa: intentar lograr demasiado en muy poco tiempo.

Ante esos desafíos el líder que quiere realizar transformaciones profundas destaca por su prudencia. Ante la rapidez y aceleración de los cambios, el líder se preocupa de *anticiparse*, de llegar antes. En una sociedad donde la competencia es intensa y la innovación acelerada, la anticipación se perfila como una cualidad emergente en los líderes. El dinamismo de la sociedad actual exige mayor velocidad en la respuesta de las compañías: es razonable pensar que las empresas que no cuenten con líderes transformadores serán cada vez más penalizadas por el mercado.

REFERENCIAS:

Magretta, Joan (2002). *What management is: how it works, and why it's everyone's business*, The Free Press, New York.

Collins, Jim (2001). "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve", *Harvard Business Review*, January 2001, 67-75.

Hamel, Gary (2000). *Liderando la revolución*, Gestión 2000, Barcelona, 164.

Barnard, Chester I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Links de interés: www.reputations.org

Cuando la publicidad funciona...

FRECUENTEMENTE ESCUCHAMOS QUE LA PUBLICIDAD HA ALCANZADO SU TECHO PERSUASIVO PORQUE ABURRE Y HASTÍA AL CONSUMIDOR. AL Y LAURA RIES HAN CONSEGUIDO UN ÉXITO EDITORIAL CON LA PUBLICIDAD HA MUERTO. VIVAN LAS RELACIONES PÚBLICAS. PERO GRANDES COMPAÑÍAS COMO PROCTER & GAMBLE, DANONE, NESTLÉ, VODAFONE, COCA-COLA, NIKE Y PEPSI SIGUEN APOSTANDO POR LA PUBLICIDAD. LA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA FUNCIONA. PERO SÓLO A BASE DE INVESTIGACIÓN, RESULTADOS, BRILLANTEZ CREATIVA Y DISCIPLINA PROFESIONAL.

Como punto nuclear de cualquier comunicación persuasiva aparece siempre el afán por justificar la respuesta del consumidor e, incluso, el deseo de llegar a predecirla. La investigación, en este sentido, es necesaria y deberá estar al servicio de un arte mayor: la publicidad. Sin embargo, una mirada a los modelos y métodos que han dictado el desarrollo de las campañas publicitarias durante décadas parece contradecir esta afirmación. Dicho de otro modo, la actual manera de investigar en publicidad no ha conseguido en contra de lo que piensan algunos elevarla al rango de ciencia.

Por muchos datos objetivos que se tengan, por muchas variables controladas, intervalos de confianza, regresiones y modelos predictivos, el consumidor siempre se escapa. En palabras de Steel, "los consumidores son receptores pasivos de la investigación y la publicidad; ninguna de estas cosas se hace con ellos, sino que ambas se les hacen a ellos." En definitiva, "la publicidad sigue a la investigación...en la dirección equivocada", algo así como "el ciego que guía al tonto."

El consumidor se escapa...

Bajo esta perspectiva surge, hace varios lustros, la filosofía de la planificación de cuentas como una nueva forma de entender al consumidor, de trabajar con él y, por supuesto, de investigarlo. El arte de planificar consiste en aportar datos relevantes para las decisiones creativas. Si se hace bien, la planificación puede ser una fuente de valor añadido muy interesante, con capacidad de incluir al consumidor en el proceso de creación de mensajes persuasivos. Y esto se consigue si el

investigador desarrolla ciertas capacidades y actitudes.

Un buen planificador es aquel que dedica más tiempo a escuchar que a hablar, tiene gran capacidad para relacionarse con personas muy distintas, mezcla de humildad y modestia para que otros puedan tomar decisiones importantes. Tiene la rara cualidad de ver las cosas de manera distinta, llegar a soluciones poco convencionales...Y, también, trata de tener buen conocimiento de las herramientas que permiten investigar al consumidor, intenta ser subjetivo y se fría de las buenas ideas. Junto a esto, es necesario alejarse de los problemas, adoptar una visión más amplia, ver "las cosas desde el balcón", interpretar lo que la investigación no dice e ir a la búsqueda del sujeto en su ámbito natural, lejos de los fríos despachos de un instituto de investigación, procurando ser creativo en sus respuestas.

La buena combinación de todos estos elementos realza el papel y la utilidad de la investigación en el ámbito de la publicidad. Ejemplos no faltan: tras pedir a un grupo de consumidores que no consuman leche durante una semana se descubre cómo el principal beneficio del producto no radica en su aporte de calcio sino, más bien, en que es necesaria como actor secundario en muchas comidas. Sin leche, uno no puede tomar café, ni cereales, ni galletas... y sobre esta idea se desarrolla la célebre y efectiva campaña "¿Tienes leche?". En definitiva, investigar es útil siempre que se haga en el sentido correcto. Y, tal como afirma Steel, "la planificación, cuando se usa correctamente, es la mejor herramienta de negocio jamás inventada. Es el mejor camino para descubrir, para mirar

la misma cosa como todo el mundo y pensar algo distinto."

Se refuerza la necesidad de resultados...

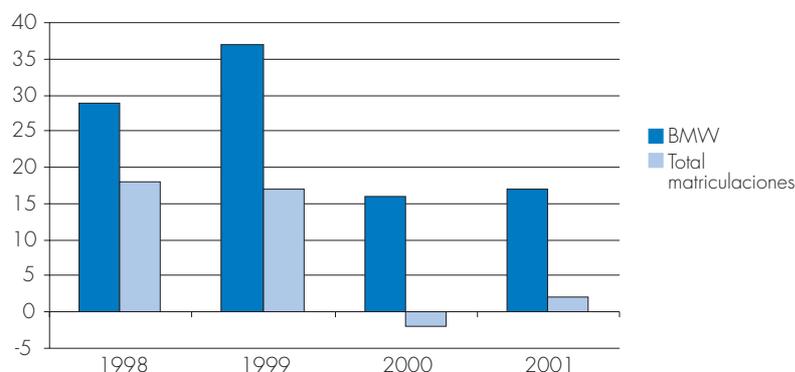
La publicidad, además, es una actividad de comunicación orientada a los resultados. David Ogilvy consideraba que "conviene juzgar la publicidad por su capacidad de vender, más que por su capacidad de entretener". En la persuasión el entretenimiento puede ser una ayuda pero no es un fin en sí mismo. La tendencia de los contenidos publicitarios a la espectacularidad, causada en opinión de Ogilvy por la creciente importancia de los festivales en la profesión, provocó en este autor clásico una "retirada" hacia el marketing directo. Se trata de un modo de comunicar con eficacia que como mostró Hopkins se puede comprobar directamente.

Por otra parte, la publicidad tradicional sigue dando excelentes resultados. Hasta 1996, BMW no hacía publicidad en televisión. Cuando la agencia SCPF consiguió la cuenta en 1998 empezó a utilizar un tono de invitación y cercanía al público que se alejaba de los cánones de su categoría de automóviles. Con el tema "¿te gusta conducir?" las ventas de BMW en España pasaron de 17.491 unidades en 1998 a 32.523 en el año 2001. Los resultados avalaron la estrategia de la agencia.

Y brilla la ventaja creativa

No se puede llegar al público en un entorno de saturación de mensajes sin brillantez creativa. La publicidad pone de relieve la importancia del "envoltorio" de los mensajes e intro-

EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DE BMW EN ESPAÑA (%)



Fuente: DGT.

Palmarés de las campañas de BMW (1998-2002).

Festival Publicitario de San Sebastián: 5 premios *Sol de Oro*; 2 premios *Sol de Plata*; 1 premio *Sol de Bronce*; premio a la Agencia del Festival; premio al Anunciante del Año; premio de la Prensa; Gran Premio del Festival.

Festival Internacional de Publicidad de Cannes: 3 premios *León de Oro*.

Asociación Española de Anunciantes: Premio a la Eficacia de Oro. Gran Premio a la Eficacia.

duce una preocupación saludable por los aspectos formales. En este sentido, Ogilvy decía que "no se pueden salvar almas en una iglesia vacía". De este modo expresaba la sencilla idea de que para transmitir un mensaje alguien debe estar escuchando. La proliferación de medios y modos diversos de llegar al público hace que su atención sea un bien cada vez más escaso. Y sin suscitar la atención de los públicos no se pueden transmitir ideas, por valiosas que sean. Tampoco la originalidad es un bien en sí mismo. La notoriedad no es un altar en el que se deban sacrificar todos los principios... Pero al mismo tiempo, sin creatividad las audiencias no están en disposición de escuchar. Se trata de una condición previa para la comunicación eficaz de los mensajes. Para conseguirlo no hacen falta inversiones extraordinarias. Bajo el tema "Papá, ¿por qué somos del Atlético?", Sra. Rushmore inició una campaña publicitaria después de la temporada 2000-2001 para mantener los 42.000 abonados del Atlético de Madrid en 2ª división. El anunciante apenas gastó 30.000 euros. Los anuncios se emitieron sólo 15 veces y exclusivamente en Telemadrid. Pero la campaña tuvo impacto nacional por su difusión

a través de otros medios. Gracias a una idea contada de modo brillante, el Atlético de Madrid consiguió elevar su número de abonados a 45.000 en su segunda temporada fuera de la máxima categoría.

Mostrando la disciplina de los buenos profesionales

Ciertamente, la publicidad no es una ciencia experimental, pero tampoco campa en ella la arbitrariedad o la intuición anárquica. Como en otros ámbitos profesionales, la historia ha mostrado un conjunto de buenas prácticas que ponen de relieve el rigor de los mejores profesionales. Entre esas prácticas destacan las que tienen que ver con la atención a los clientes en esas situaciones que, entre otros, Pringle y Gordon denominan "momentos de verdad". El principal problema que citan los clientes en el trato con las agencias es la falta de comunicación. Conflictos de ese tipo son los que llevan a la ruptura entre agencias y anunciantes, por lo que los buenos profesionales procuran mantener una excelente relación con los clientes.

Los anunciantes con frecuencia se preguntan por qué las agencias tardan tanto en presentar sus trabajos y

por qué cuestan tanto dinero. No es que los clientes siempre tengan razón, pero los buenos profesionales saben que deben mantener las líneas de comunicación abiertas, explicando con transparencia las razones de los retrasos en la presentación de materiales y la ejecución del presupuesto. De este modo han trabajado los mejores expertos a lo largo de la historia de la publicidad. Roman y Maas sintetizan la necesaria disciplina profesional en pocas líneas: "Estrategias claras. Documentos creativos reflexivos y profundos. Establecer objetivos y seguirlos de cerca. Explicar el punto de llegada y ser coherentes".

Las grandes marcas investigan a sus públicos y hacen publicidad efectiva, con resultados tangibles. Son ejemplo de las mejores prácticas profesionales y exponente del valor de las ideas bien contadas. Por eso, para ellas la publicidad sigue viva y es un activo imprescindible. La falta de profesionalidad y brillantez será cada vez más penalizada por los consumidores. Pero la gran publicidad siempre tendrá su lugar. ■

REFERENCIAS:

Kenneth Roman, Jane Maas, Martin Nisenzoltz (2003). *How to Advertise: Building Brands and Businesses in the New Marketing World*. St. Martin Press, New York.

Hamish Pringle, William Gordon (2001). *Brand Manners: How to Create the Self-confident Organization to Live the Brand*, Chichester, John Wiley & Sons.

Al Ries, Laura Ries (2001). *The Fall of Advertising and the Rise of PR*, New York, HarperCollins.

Jon Steel (1998). *Truth, Lies and Advertising: The Art of Account Planning*, New York, Adweek Books, John Wiley & Sons.

Digital+: ¿Calidad y libertad?

DESDE EL PASADO MES DE JULIO, OPERA EN EL MERCADO ESPAÑOL LA PLATAFORMA FUSIONADA DE TELEVISIÓN POR SATÉLITE DIGITAL +. EL NUEVO MONOPOLIO PLANTEA CUESTIONES QUE REQUIEREN UN ANÁLISIS PAUSADO, MÁS QUE RESPUESTAS RÁPIDAS Y TÓPICAS. EN DEFINITIVA, INTERESA SABER SI DIGITAL + PUEDE OFRECER UNA PROGRAMACIÓN DE MAYOR CALIDAD Y SI COMO ÚNICA OFERTA DE TELEVISIÓN DE PAGO POR SATÉLITE, LIMITA LA LIBERTAD DE ELECCIÓN DE LOS CONSUMIDORES.

El nacimiento de Canal Plus en 1990 introdujo en España el modelo de televisión de pago, iniciado en Estados Unidos en 1972, con *HBO (Home Box Office)* e implantado en Europa por Canal Plus Francia en 1984. Tanto en Estados Unidos como en Europa la primera oferta de pago fue un único canal por suscripción, que exigía la codificación de la señal. Desde esta primera modalidad de pago se ha evolucionado hacia ofertas más variadas y complejas, como la de Digital +.

Entre el primer Canal Plus y el actual Digital + media más de una década, en la que ya se han aprendido algunas lecciones que permiten valorar el efecto de tales ofertas monopolísticas sobre la calidad y la libertad.

Pago y contenidos exclusivos

La novedad de la programación de los canales de pago, respecto a los contenidos, residió sobre todo en la polarización en torno a los géneros que se ofrecen como exclusivos. La situación de monopolio en el mercado de la televisión de pago permitió a Canal Plus adquirir en exclusiva los derechos para la retransmisión de la liga de fútbol de 1ª división y de las películas más taquilleras de Hollywood. Estos contenidos constituyeron la fuerza motriz para generar suscripciones, y las señas de identidad de la cadena. Además, descubrió una fórmula que hacía girar gran parte del resto de programas en torno al fútbol y al cine, y a centrar en ellos la producción propia y las actividades de integración vertical. A su

vez, Canal Plus incluía en su parrilla programación de minorías para atraer suscriptores que no encontraban esos programas en los otros canales. En definitiva, una oferta especializada en contenidos populares, presentados a la audiencia en régimen de exclusividad, combinados con contenidos propios de las televisiones generalistas y una reducida oferta en busca de públicos minoritarios.

En enero de 1997, el lanzamiento de Canal Satélite Digital abrió la posibilidad de la oferta multicanal. En septiembre del mismo año, Vía Digital surgía como competidor directo, poniendo fin al monopolio de la televisión de pago. Las dos ofertas tenían importantes rasgos en común, que reproducían los del canal de pago. Ambas coincidían en los contenidos que generaban las suscripciones: cine de estreno y encuentros de fútbol de primera división.

Rasgos de la oferta digital

El canal de pago se puede considerar como un paso intermedio hacia la oferta multicanal, que en cierto modo ha ampliado los contenidos exclusivos y la programación minoritaria del modelo precedente. La ampliación es consecuencia de la abundancia de contenidos, ya que éstos se agrupan en canales. En este sentido, si la diversidad es nota distintiva de la calidad, la oferta multicanal puede presentar mayores niveles de calidad.

Por otro lado, la oferta digital consiste en una combinación de dos modalidades de pago directo, la suscripción y el pago por visión. La suscripción a los paquetes de ca-

nales va unida a la idea de abundancia, ya que la oferta supera con creces la de la televisión convencional. Por otro lado, el pago por visión concede la posibilidad de disfrutar de contenidos exclusivos. Abundancia y exclusividad caracterizan a la oferta digital. Canal Satélite Digital y Vía Digital, además de contar con un buen número de canales dedicados a cine y deportes, introdujeron el sistema de pago por visión, que permitía adelantar los estrenos cinematográficos y ofrecer un mayor número de encuentros deportivos. Con la oferta digital, un buen número de partidos de fútbol sólo pueden disfrutarse bajo el régimen de pago por visión y las películas se ofrecen tres meses antes en *pay-per-view* que en los canales de cine incluidos en la tasa de suscripción.

La oferta multicanal hace uso además de las técnicas de empaquetado que permiten ofrecer distintos grupos de canales, en los que se combinan contenidos considerados de alta preferencia, con otros por los que quizá no se pagaría si se vendieran por separado. Estas técnicas procuran tener en cuenta diversos factores, como las distintas temporadas del año, la combinación de contenidos calificados como "familiares", deportivos, musicales, etc. contribuyendo a la idea de abundancia.

Libertad y calidad tras la fusión

Respecto a la libertad en la relación, en el canal de pago la libertad del consumidor se limitaba a su capacidad para darse de baja. La oferta digital abre un nuevo pano-

EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE PAGO POR VISIÓN POR TIPO DE CONTENIDO

	2001	2002	VALORACIÓN (%) 2001-2002
FÚTBOL	33,70 %	44,10 %	10,33
PELÍCULAS	65,7 %	54,4 %	-11,36
OTROS	0,50 %	1,60 %	1,03
TOTAL	100 %	100 %	

Fuente: Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones.

rama de relaciones. Se amplía la libertad de elección, consecuencia de la naturaleza de la oferta multicanal, ya que efectivamente existen más paquetes de canales para elegir. Sin embargo esta elección se realiza dentro de unas condiciones de precio y contenidos previamente fijadas por la empresa televisiva, ante las que no cabe negociación.

Después de la suscripción, existe una mayor libertad de elección y de flexibilidad de uso. El sistema de pago por visión permite que la audiencia muestre sus preferencias o necesidades. Sin embargo, el tipo de contenidos ofrecidos bajo este régimen (cine y fútbol) limita la libertad de elección. Se trata de los mismos contenidos populares, pero en otra "ventana" en la que la empresa de televisión obtiene mayores ingresos. De este modo, el pago por visión es bastante limitado como herramienta para mostrar las preferencias de la audiencia.

Por consiguiente, tanto la ampliación de la oferta de contenidos, que incide directamente en la calidad, como las mayores posibilidades de elección, que se dirigen a la libertad del suscriptor, ponen de manifiesto la abundancia como factor clave. Se pasa de la oferta de programas a la oferta de contenidos en canales. De este modo, la oferta digital difiere fundamentalmente de la del canal de pago en que multiplica el tiempo de programación ofertado. Este tiempo supera el tiempo real del

que dispone la audiencia, que paga por contenidos que nunca disfrutará.

Por otro lado, los programas exclusivos se ofrecen bajo el régimen de pago por visión, de modo que estos contenidos, sobre todo eventos deportivos, reclaman un nuevo desembolso. Afortunadamente, la legislación española estableció que todos los operadores de pago tenían el derecho de acceder a la emisión de eventos deportivos, con la consiguiente cesión de derechos por parte del operador que disfrutaba de éstos en monopolio.

Estas circunstancias avalan la fusión de las dos plataformas por satélite, la desaparición de algunos operadores, como Quiero TV, y las dificultades del cable para posicionarse como una oferta televisiva atractiva. Los programas que generan las suscripciones deben estar presentes en todas las ofertas, como consecuencia ineludible del negocio y de la legislación. El resto de la oferta consiste fundamentalmente en una multiplicación de contenidos especializados para los que nunca existirá un tiempo real de disfrute: los suscriptores nunca dispondrán del tiempo necesario para disfrutar ni de una cuarta parte de aquello por lo que pagan. En este contexto, un solo operador puede satisfacer la oferta.

Dadas las actuales circunstancias de mercado, la competencia no parece resolver los problemas de cali-

dad y libertad asociados a la oferta digital. Es más, si la abundancia se considera un distintivo de calidad, la nueva Digital + supera la oferta precedente. Por otro lado, las posibilidades de elección de contenidos no se ven reducidas si la nueva plataforma aglutina los contenidos de las anteriores. ¿Beneficia por tanto a los consumidores el nuevo monopolio? Al margen de consideraciones relativas al pluralismo informativo, aún no comprobadas, desde el punto de vista económico no deja de resultar coherente. Pero como en cualquier sistema monopolístico, habrá que estar atento a los problemas que vayan surgiendo, probablemente relacionados con las implicaciones derivadas de un posible monopolio del entretenimiento audiovisual.

REFERENCIAS:

Arrese, A. (editor) Empresa Informativa y mercados de la comunicación. Eunsa, Pamplona, 2002.

Alonso, F. Sogecable descodificado. Cifras y claves empresariales de Canal Plus en España, Fagua, Madrid 1999

Bustamante, E. La televisión económica. Gedisa, Barcelona 1999.

Owen, B. & Wildamn, S. Video Economics. Harvard University Press, USA 1992.

CIFRAS DE LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA (DATOS DE 2002)

PELICULAS PRODUCIDAS

Nº	PAÍS	Nº PELÍCULAS
1	INDIA	1.200
2	USA	543
3	JAPÓN	293
4	FRANCIA	200
5	ESPAÑA	137
6	ITALIA	130
7	ALEMANIA	116
8	FILIPINAS	97
9	HONG-KONG	92
10	REINO UNIDO	84

INVERSIÓN CINEMATOGRAFICA

Nº	PAÍS	MILLONES (\$)
1	USA	14.661
2	JAPÓN	1.292
3	REINO UNIDO	852
4	FRANCIA	813
5	ALEMANIA	687
6	ESPAÑA	304
7	ITALIA	247
8	INDIA	192
9	CANADÁ	133
10	HONG-KONG	118

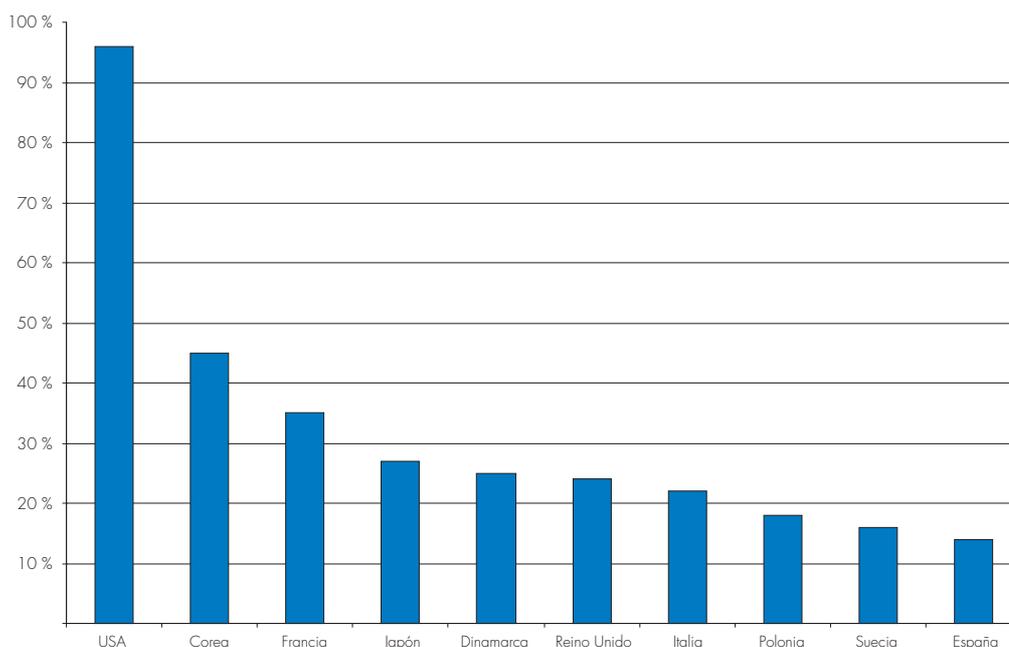
NÚMERO DE ESTRENOS

Nº	PAÍS	Nº PELÍCULAS
1	JAPÓN	640
2	BÉLGICA	587
3	ESPAÑA	552
4	FRANCIA	488
5	USA	449
6	CANADÁ	414
7	ITALIA	399
8	ALEMANIA	396
9	REINO UNIDO	369
10	SUIZA	354

COSTE MEDIO POR PELÍCULA

Nº	PAÍS	MILLONES (\$)
1	USA	27,0
2	REINO UNIDO	10,1
3	ALEMANIA	5,9
4	JAPÓN	4,4
5	FRANCIA	4,0
6	ESPAÑA	2,2
7	ITALIA	1,9
8	INDIA	0,2
9	HONG-KONG	1,3
10	CANADÁ	3,3

CUOTA DE MERCADO DE LAS PELÍCULAS NACIONALES



Fuente: Screen Digest.

Los antiguos alumnos de la Facultad de Comunicación que deseen recibir *Perspectivas* en una dirección distinta a la actual pueden comunicar sus nuevos datos a alumni@unav.es.