

## sumario

### La calidad en televisión

pág. 1

### La Redacción del siglo XXI

pág. 2

### Innovación, liderazgo y formación en **Publicidad**

pág. 4

### **Globalización** en la Industria europea

pág. 6

### Tablas sobre **publicidad**

pág. 8

## La calidad en televisión

**EL DEBATE SOBRE LA CALIDAD ESTÁ CADA VEZ MÁS PRESENTE EN EL MUNDO DE LA COMUNICACIÓN. SIN EMBARGO, NO PARECE QUE EXISTA UN CONSENSO SOBRE QUÉ ES CALIDAD EN LOS PRODUCTOS INFORMATIVOS, Y MENOS AÚN EN LOS PROGRAMAS DE TELEVISIÓN. FALTA ACUERDO SOBRE LOS VALORES Y CRITERIOS QUE HACEN QUE UN PROGRAMA SEA DE CALIDAD.**

Esta dificultad para alcanzar el consenso se debe a varios motivos. El primero tiene que ver con la naturaleza propia de la televisión: al ser un medio principalmente de entretenimiento, resulta más comprometido definir baremos objetivos de calidad. Por otra parte, esa confusión también procede de la perspectiva bajo la que se enfoque la calidad.

En el ámbito de la televisión pública, calidad se suele identificar con producción de alto presupuesto, programas para minorías, etc. Desde la televisión privada, en cambio, calidad se identifica con la cifra de espectadores que proporciona los mayores ingresos. También la valoración de la calidad depende de las culturas. En Europa, calidad se suele relacionar con la profundidad temática, mientras que en Estados Unidos la calidad audiovisual tiene más que ver con éxito comercial. En los documentos legales, es habitual que la calidad se relacione con la cultura; y en los deontológicos, con ausencia de contenidos superficiales, obscenos y morbosos.

En definitiva, estas diferentes perspectivas provocan un debate extenso y complejo sobre qué es calidad en televisión. Además, si la teoría no ha llegado a un acuerdo, la práctica profesional muestra que es un término poco operativo en la industria y, como tal, es obviado en las decisiones empresariales.

Quizá el problema que en el fondo se plantea es la falta de voluntad

para alcanzar un cierto acuerdo sobre la calidad, bien porque parezca un concepto poco operativo, o tal vez para que se consoliden unos estándares de obligado cumplimiento.

Las posibilidades audiovisuales de la televisión permiten fijar criterios de calidad en un contexto empresarial donde los beneficios son necesarios para el desarrollo de la industria. Quizá dirigir la reflexión hacia la calidad y buscar soluciones originales es posible si se piensa sin eufemismos en la función de entretenimiento que cumple la televisión.

A veces se confunde entretenimiento con frivolidad y superficialidad; pero entretener a menudo requiere alta concentración intelectual. Elevar el ánimo sin cansar, provocar la sonrisa sin herir, y llenar el espíritu sin sofocar, son acciones que reclaman buena dosis de cultura, además de la participación de todo un equipo bien coordinado, el desarrollo de la imaginación que huye del plagio, y sobre todo, un profundo conocimiento de la naturaleza humana y sus móviles.

Pensar más en los espectadores puede contribuir a generar ideas que satisfagan sus necesidades de forma original y que permitan resultados rentables en un mercado que, a largo plazo, penaliza la zafiedad y la ausencia de creatividad. ■



PERSPECTIVAS  
DEL MUNDO DE LA COMUNICACIÓN

**Consejo de Redacción:** Ángel Arrese, Ana Azurmendi, Juan de los Angeles, Mercedes Montero, Ramón Salaverría y Alfonso Sánchez-Tabernero.

**Coordinación editorial:** María Sánchez Zubizarreta.

**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/icom/  
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. El Consejo de Redacción no es responsable de las opiniones expuestas en la publicación.

## La redacción del siglo XXI

**EN EL ÚLTIMO NÚMERO DE PERSPECTIVAS SE DEJARON AL DESCUBIERTO ALGUNAS CONSECUENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL DEL TRABAJO EN LAS REDACCIONES. SE PROPO-  
NEN AQUÍ LÍNEAS DE SOLUCIÓN PARA ESTRUCTURAR EL TRABAJO DE MODO MÁS RESPETUOSO CON LA INFORMACIÓN, DE  
FORMA QUE CONSIDERE PRINCIPAL CLIENTE DE LA ORGANIZA-  
CIÓN REDACCIONAL A LOS PROPIOS PERIODISTAS.**

Todos los nuevos argumentos incorporados a los diarios –coleccionables, color, marketing más agresivo, más secciones, rediseños, automatización...– mueren en la playa de la cruda realidad: las ventas de diarios en la Unión Europea han disminuido un 2,2% desde 1995, lo cual equivale a 1,85 millones de compradores menos (WAN, Informe 2001).

¿Qué más cambiar, entonces? La sustancia: los contenidos y, en consecuencia, la organización del trabajo en la Redacción. Las redacciones de los diarios siguen trabajando como hace veinte años. Quizá hacen mejor lo mismo de siempre, pero eso ya no basta. Algunos factores pueden ayudar a explicar por qué:

a) Los diarios tienen nueva competencia, y esta vez es en serio. Los ciudadanos tienen más alternativas para su tiempo de ocio. Un parque de atracciones, por ejemplo, puede considerarse competencia del diario porque le disputa la misma franja de *tiempo libre* del lector. Un lector cuenta además con medios informativos más personalizados, como internet o los canales temáticos.

b) Los diarios no deben dedicarse a explicar qué ocurrió ayer. No pueden limitarse a dar noticias. La franquicia del diario ya no es la actualidad inmediata, que corresponde a la televisión y a la radio. Además, ¿hay lectores de diarios cuyo menú informativo no incluya los medios audiovisuales? Recuperar la esencia de la prensa –profundidad, análisis, explicar por qué pasa lo que pasa

y qué pasará– requiere otra mentalidad informativa y otra forma de trabajar.

c) Las noticias ya no son lo que eran. Por una parte, los ciudadanos tienen intereses muy diferentes. Por ejemplo, en España, al menos dos de cada cinco personas mayores de edad trabajan en ONGs o entidades solidarias. Pero, ¿cuántos diarios tienen una sección de solidaridad? Eso sí, con frecuencia publican páginas de alta costura, un producto asociado a un estilo de vida que muy pocos de sus lectores se pueden permitir. Como resolver la cobertura de aquellas entidades es más conflictivo, se evita el asunto. El mismo destino tienen tantos temas ciudadanos de primera magnitud.

Por otra parte, no hay noticias unidireccionales. El narcotráfico no es un asunto de orden público. Es un asunto sanitario, familiar, económico, de política internacional... ¿Puede el reportero de sucesos hacerse cargo sólo de todas esas facetas? No. Otro tanto ocurre con el terrorismo, el paro, las políticas públicas, el deporte...

d) Se trabaja con nuevas y mejores tecnologías. Hoy, dos golpes de tecla sustituyen funciones que antes requerían máquinas manejadas por operarios especializados. El taller ha desaparecido, asumido por la Redacción. Los reporteros pueden trabajar directamente sobre sus páginas (un cambio psicológico grande, pues pueden ver el final de su trabajo a medida que lo hacen) y difundir su trabajo por varios canales, no sólo el del papel.

5. En las facultades se forma un nuevo tipo de profesional. Más polivalente y especializado, menos individualista y mejor formado que sus predecesores.

### Lineas de solución

Es hora de reorganizar las redacciones. Las redacciones hicieron los periódicos y las redacciones los salvarán. Es cierto que una buena organización no significa nada sin talento y materia gris. Pero para que el talento de sus periodistas se manifieste al 100% y la tecnología rinda al 100% es preciso organizar bien los procesos y la estructura donde el talento y la tecnología operan. Este cambio abarca los siguientes aspectos:

1. Apostar por la renovación de contenidos. Supone identificar y definir los núcleos esenciales de la cobertura informativa y centrarse en aquello que es esencial para los lectores y no para las instituciones y el *establishment* o para cumplir con las rutinas productivas. Este cambio conlleva repensar los contenidos y su encaje en el diario, porque la vida de las personas no se divide en compartimentos estancos titulados internacional, nacional, política, deportes, economía... Se trata, en pocas palabras, de dar prioridad a la *mentefactura*, no a la *manufactura*.

2. Organizar el trabajo en torno a los procesos, no a las tareas. En lugar de crear una estructura por funciones o por secciones, la organización de la Redacción debe disponerse en torno a los procesos nucleares del diario: apertura y cierre.

La apertura comprende: Evaluación y Crítica; Planificación; Previsiones; Planillo y Asignación. Y el cierre engloba: Maquetación; Edición; Portada y Previsiones.

Con esta propuesta de fondo, las operaciones (Reportería; Diseño; Fotografía; Ilustración; Infografía;

Revisión) se convierten en puente entre ambos procesos, pero no definen la organización.

3. Distribuirse en equipos abiertos de especialistas y no en secciones cerradas de "reporteros para todo". La Redacción actual está jerarquizada de modo vertical y territorial: secciones cuyos temas, enfoque y espacio están previamente acotados, gobernadas por jefes con una asignación fija de redactores o reporteros.

En este contexto, cambiar supone asignar la cobertura a especialistas (individuales o en equipo), que cubren integralmente sus asuntos y ofrecen su trabajo al diario y no a la sección de la que dependen orgánicamente.

Este manejo exige una organización que integre en unidades operativas a todos los que trabajan sobre la misma información, sean reporteros, fotógrafos o diseñadores. Por una parte, la reducción de jerarquías permite intervenir a los profesionales en la cobertura de una noticia desde el principio. Posibilita además hacer y deshacer equipos en función de los temas y no de la sección donde serán publicados; y se logra de este modo que los jefes ejerzan como editores y no como capataces. Su tarea consiste en identificar las coberturas adecuadas, disponer los recursos para manejarlas y ubicarlas en su lugar y con el espacio adecuado.

La organización horizontal hace necesaria otra cultura de gobierno, cuyas claves son: especialización, negociación, planificación, delegación y responsabilidad. Eso incluye aceptar la crítica y facilitar la iniciativa. Exigir riesgo y pedir creatividad. Abandonar la rutina e invertir en formación.

4. Es necesario abrir el juego. Los jefes deben facilitar información, criterio y *feedback* para que los equipos planifiquen sus coberturas y tomen decisiones por sí mismos, más que darles órdenes o dirigir su trabajo. Los jefes deben olvidarse del

*micromanagement* y dedicar sus esfuerzos al medio y largo plazo: nuevas áreas informativas de interés, fijar estándares, mejora de los recursos tecnológicos, formación de los empleados ...

Este modelo permite limitar el número de niveles jerárquicos y de supervisión, trasladando las decisiones a los equipos.

5. Anular o minimizar las tareas y procesos que no añaden valor informativo al proceso: por ejemplo, tareas asociadas al *copydesk* (correctores, redactores de mesa, cerradores...).

6. Eliminar el planillo fijo por secciones y en su lugar asignarlo a diario en función de los contenidos. Así los jefes no pelean por ganar territorio en cada edición, sino que asignan espacio y posición a las informaciones que ofrecen los equipos según su interés para el lector.

7. Asignar el trabajo en función de la tarea y abolir los turnos. La información y las noticias no tienen horario. Lo que importa es la buena información, no el tiempo de trabajo en la Redacción.

8. Basta de redacciones incómodas. Se necesitan redacciones orgánicas, abiertas: menos despachos y cubículos y más espacio para reunirse informalmente.

9. Renovar la política de Recursos Humanos. Dentro de esta medida tan amplia parece urgente dar sentido de propiedad a los periodistas a través del Plan de Carrera y del Estatuto de la Redacción.

Una Redacción así reclama un alto nivel de compromiso profesional. Por lo tanto, los periódicos tienen que apostar por pagar salarios con los que el periodista pueda emprender una carrera estable una vez que ha sido probado.

Resulta necesario al mismo tiempo, otorgar a los periodistas autoridad e información suficientes para que

alcancen sus objetivos profesionales. Enseñarles a manejar esa información para que desarrollen sus propios análisis y tomen sus propias decisiones. Acabar con el *secreteo* y la información gerencial *suministrada a cucharaditas*.

Es preciso no vincular antigüedad y salario, ni funciones y cargo. Los resultados no dependen de la edad ni del cargo. Hay funciones que exigen un cargo, pero no todos los cargos nombrados pueden ejercer las mismas funciones.

Este cambio de perspectiva permite estimular y recompensar la adquisición de capacidades múltiples más que de una habilidad en particular. Al mismo tiempo, prefiere recompensar el trabajo en equipo más que el desempeño individual.

Una reorganización de este calibre alcanza a todos los niveles y se concreta en exigir resultados profesionales a los periodistas, de forma que no se les implique más de lo debido en la gerencia, que reclama una dedicación, compromisos y medios distintos a los propios del informador.

Las propuestas aquí plasmadas y las que se deriven deben adaptarse a cada diario. No hay dos periódicos iguales, pero ninguno escapa a esta advertencia: "Los periodistas quieren seguir haciendo lo mismo de siempre. Pero ya no funciona. Deberían estar muy preocupados. Los diarios están sufriendo una crisis de credibilidad muy seria, en su mayor parte autoinfligida (...). Los diarios que no quieren cambiar merecen morir". Roy Megarry, antiguo *Publisher* de *The Globe and Mail*, Toronto, Canadá. ■

#### EN INTERNET:

*Journalists of the 90s*

[www.asne.org/kiosk/reports/97reports/journalists90s/coverpage.html](http://www.asne.org/kiosk/reports/97reports/journalists90s/coverpage.html)

*It's Not Your Father's Newsroom; Steve Outing, Editor & Publisher, 20.XII.2000*

[www.mediainfo.com](http://www.mediainfo.com)

# Innovación, liderazgo y formación en la profesión publicitaria

**SI LA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA QUIERE SEGUIR CRECIENDO, HACE FALTA MÁS TALENTO DEL QUE ESTAMOS EMPLEANDO HASTA AHORA. ¿CUÁL ES EL SECRETO DEL CRECIMIENTO? PODRÍAMOS RESUMIRLO EN UNA SOLA PALABRA: INNOVACIÓN. Y ESA PALABRA PODRÍA TENER TRES TITULARES: MEJOR CAPACIDAD DE GESTIÓN, MEJOR CAPACIDAD ESTRATÉGICA Y MEJOR PRODUCTO FINAL. PARA CONSEGUIRLO HAY UNA ÚNICA VÍA: EL ESMERADO CUIDADO EN LA FORMACIÓN.**

Durante años, en el sector publicitario el crecimiento se ha buscado a través de la diversificación. Parecía difícil hacer crecer el negocio básico (la publicidad tradicional) con la rapidez deseada. Sin embargo, el crecimiento se nos antoja difícil de mantener. Tanto por el problema constante de las incompatibilidades que nos imponen nuestros clientes, como por la aparición de nuevos competidores que pretenden atraerles con propuestas más agresivas, sobre todo en precio.

Y es que, simplificando mucho, en el mercado hay dos posibilidades: hacer cosas nuevas, o realizar lo mismo que los demás pero más barato. Y para hacer algo nuevo la capacidad de innovación es la pieza clave.

## ¿Qué es la innovación?

Se podría definir la innovación como la capacidad de crear nuevas culturas que sitúan a una empresa por encima de la competencia. Es aquel estadio al que cuesta acceder a corto plazo, puesto que la cultura no puede reducirse a unas meras fórmulas de gestión. Es un conjunto de medidas, pero sobre todo, de actitudes y de convencimientos, que impregnan toda la organización.

El problema histórico ha sido siempre mantener la innovación; preservar la cultura y retener a los líderes innovadores dentro de cada compañía. La innovación, en este sentido, tiene mucho que ver con el liderazgo, y plantea algunos problemas relacionados con él, que surgen

cuando personas que han logrado avances extraordinarios en las corporaciones acaban pasando, quemándose con el tiempo.

Sin duda los líderes existen y su dedicación y pervivencia garantiza la innovación y la buena marcha del negocio. Pero confiar demasiado en el líder tienes sus riesgos, porque si éste desaparece, la empresa puede caer en la más profunda crisis. Sólo la formación puede transformar el mérito y el esfuerzo de una persona en patrimonio de toda la compañía, en un activo que no desaparece cuando los líderes se marchan.

## El sector

Hay dos importantes problemas en el sector publicitario cuyo análisis puede ayudarnos a resolver los inconvenientes de los liderazgos personalizados con final previsto. El primer problema es la incapacidad manifiesta de crear cultura; y el segundo, la reiterada constatación de que nuestra única formación es la experiencia. Ambas afirmaciones están estrechamente vinculadas.

Podemos afirmar que España es uno de los líderes mundiales en creatividad publicitaria, está en el batallón de cabeza y es apreciada por ello. No es un caso en singular: muchas empresas españolas están colaborando en la elaboración de estrategias y campañas de publicidad mundiales. Somos respetados por ser uno de los cinco grandes de Europa, pero principalmente por la calidad de nuestro trabajo.

Sin embargo, si analizamos las

aportaciones de los publicitarios a la creación, difusión y mejora del estatuto científico de la profesión podríamos decir que son escasas. La mayor parte de la producción literaria se centra en textos académicos de circulación restringida en las universidades, o consiste en biografías con ánimo de promoción personal.

Tampoco el sector ha creado instrumentos o métodos para la mejora de la actividad: generalmente se recurre a la copia, y al acudir a las agencias vemos que, por ejemplo, el *T Plan*, el *Media Round*, el *Market Structure Audit*, o el *Four Point Process* son casi los únicos instrumentos de racionalización del quehacer publicitario.

Los japoneses copiaron, pero fueron suficientemente inteligentes para investigar y adelantar a los demás. Los europeos hemos aprendido a subir peldaños de la mano de los mejores, pero seguimos vacíos de contenido.

Las agencias han confiado tanto en su experiencia y han sido tan exprimidas económicamente, que la mayoría han abandonado la investigación confiando en que la que hace el anunciante dará suficientes claves para crear el producto adecuado.

Podríamos tildar esas opiniones de exageradas ya que si se ha empleado gente, tiempo y dinero en investigar. Pero con todas las excepciones que se deseen, no se han creado instrumentos relevantes, ni tampoco una cultura de investiga-

ción sobre el comportamiento del consumidor frente a la comunicación publicitaria.

Quizá por ese motivo la actitud de los publicitarios ante los anunciantes es la de aceptar el *briefing* casi sin pensar en lo que debería ser clave en una empresa de publicidad: "¿qué haría yo si el producto o marca fuese mía?". La experiencia nos permite enfrentarnos al anunciante y presentarle una idea. La crítica y la inversión en analizar qué hay en el *briefing* desaparecen frente a la necesidad de satisfacer al cliente, porque además, "siempre hemos trabajado así".

El sector publicitario es uno de los menos exigentes en formación y, además, parece requerir poca inversión en reciclaje. Si observamos a médicos, abogados, arquitectos, ingenieros, auditores, consultores, músicos, etc. vemos que una parte muy importante de su tiempo la emplean en ponerse al día. Los médicos, por ejemplo, porque se pasan el día en simposios, convenciones u otras actividades orientadas a renovar sus conocimientos.

Los publicitarios además de dedicar poco tiempo a la creación de cultura, tampoco parecen necesitarla. Lo vemos reflejado en su escasa producción literaria y aportación a la investigación; o en su poco consolidada afición a la lectura de textos publicitarios, y el escaso interés por participar en conferencias o congresos. En apariencia, el sector no

cambia tan rápidamente como la medicina o la ingeniería; pero pensar así es un grave error. *Sir Martin Sorrell, Chairman de WPP*, desconcertaba y provocaba a los profesionales hace pocos meses: "la comunicación comercial es una de las profesiones más conservadoras que existen, más que las que tienen que ver con las finanzas". Por ello se va perdiendo la capacidad de innovación frente al anunciante, quien finalmente piensa que sabe más que los publicitarios y solamente respeta a los "gurús".

**El Saber**

La única manera de diferenciarse de la competencia y mantener una tasa de crecimiento constante es mejorar substancialmente el principal activo: la gente. No en vano, la educación continuada de adultos es uno de los sectores donde se espera un mayor crecimiento para los próximos treinta años. Las economías más competitivas son las que dedican mayor inversión a la formación.

"El saber es hoy el único recurso significativo", afirma *Peter Drucker* en *La sociedad postcapitalista* (Apóstrofe, Barcelona 1993), "con certeza, el retorno que un país o una empresa reciben del saber será cada vez más un factor determinante de su competitividad".

Para ser competitivos, avanzar en innovación y creación de culturas que pervivan sin estar vinculadas solamente a los "gurús", debe ini-

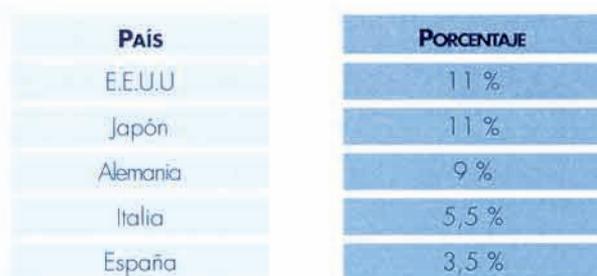
ciarse el trabajo en dos áreas fundamentales: la contratación y la formación continuada.

Si se analiza cómo contratan los consultores o los mejores anunciantes, hay que concluir que las agencias, en general, no lo están haciendo bien. Unas veces porque tienen prisa; otras, porque delegan la contratación en personas que carecen de criterios de decisión e incluso desconocen los elementos culturales fundamentales en la empresa. Así, se crean plantillas muy desiguales en las que debe prescindirse de personas que parecieron válidas en su día, pero que con el paso del tiempo demuestran haberse estancado o que no encajan en la organización.

Por otro lado, apostar por la formación continuada supone entender el proceso de cambio continuo que experimenta el sector publicitario. No considerarla un gasto que se puede eliminar, un lujo del que se pueda prescindir, o un premio que se reserva para los momentos de éxito empresarial. La formación constituye una inversión necesaria, la materia bruta para la innovación, tan necesaria para la vida de la empresa como pueden serlo los ordenadores, los edificios, o la electricidad. La formación compromete la supervivencia de una compañía. Y mucho más en las empresas publicitarias: dedicadas a la generación de ideas y que, por tanto, cifran su éxito en el desarrollo del talento de los empleados.

El gran reto de la empresas de comunicación publicitaria consiste en saber convertirse en lugares para el desarrollo y capacitación de sus personas. Las agencias serán lo que sean sus personas.

**INVERSIÓN EN FORMACIÓN COMO PORCENTAJE DE LA MASA SALARIAL BRUTA**



Fuente: elaboración propia. Datos de 1999

**EN INTERNET:**

*Advertising Education Foundation*  
[www.aef.com/start.asp](http://www.aef.com/start.asp)  
*Thoughts about the future of advertising education*  
[www.ciadvertising.org/studies/reports/future/future2.html](http://www.ciadvertising.org/studies/reports/future/future2.html)

# Concentración, globalización e identidad cultural europea

**LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN EN EUROPA SE ENCUENTRA EN UNA SITUACIÓN CLAVE, CARACTERIZADA POR LA CRECIENTE GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA Y CULTURAL. EE.UU. DOMINA EL SECTOR AUDIOVISUAL Y EUROPA MANTIENE SUS FORTALEZAS EN OTROS NEGOCIOS DE LA COMUNICACIÓN.**

Fragmentación. Pérdida de liderazgo tecnológico. Poca envergadura... Vagones pesados para la industria audiovisual europea. En la sala de máquinas varios peones –Messier (Vivendi), Middelhoff (Bertelsmann) y Berlusconi (Mediaset)– no dejan de echar carbón a la hoguera. El revisor del tren –Mario Monti, comisario europeo de la Competencia– pasea por los compartimentos vigilando cualquier abuso de posición dominante. Por la otra vía, los trenes de AOL Time Warner, News Corporation, Viacom y Disney avanzan sin piedad. Es la carrera del entretenimiento audiovisual. Y gana quien tiene capacidad financiera y exclusividad de los contenidos, quien genera economías de escala y controla la tecnología más innovadora. Estas son algunas de las conclusiones de una investigación encargada por el Parlamento Europeo a un equipo de profesores de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra.

## Equilibrio en algunos sectores

Pero el tren de la comunicación en Europa no debe acozarse. Algunos sectores de su industria se encuentran en un período de gran estabilidad y crecimiento. Por ejemplo, la edición de medios impresos –libros, periódicos y revistas– no tiene nada que envidiar a la de Estados Unidos. El consumo de diarios en Europa es mayor y, en algunos países, la penetración (ventas por habitante) también supera a la estadounidense. Diarios como *The Times*, *Le Monde*, *Financial Times* o *Frankfurter Allgemeine Zeitung* son equiparables en prestigio a *New*

*York Times*, *Washington Post* y *Wall Street Journal*. En el mercado de las revistas, algunos títulos editados por empresas de Holanda, Alemania o Francia viajan a Estados Unidos con la misma frecuencia con la que aterrizan aquí las versiones de *Time*, *Newsweek*, *Bussines Week* o *Fortune*.

En el sector audiovisual la situación es compleja. El liderazgo del mercado de la televisión en abierto en Europa se lo reparten los canales públicos: ARD (Alemania), France Télévision (Francia), BBC (Reino Unido), RTVE (España), RAI (Italia) o NOS (Holanda). La liberalización del sector audiovisual y las nuevas tecnologías impulsaron el nacimiento de nuevos canales. De su mano, surgieron las productoras independientes en Europa, que poco a poco pudieron negociar de modo favorable las condiciones de emisión de sus programas y, en algunos casos, conservar los derechos de esos productos para tratar de exportarlos a otros mercados. Las producciones nacionales europeas han recorrido un gran trecho desde entonces: ya ocupan los horarios de prime time en casi todos los grandes canales de la UE.

## La televisión de pago, la música y el cine

Como refleja la tabla, la televisión de pago en Europa está dominada por dos grandes grupos de comunicación: Vivendi Universal (Canal+) y News Corporation (BSkyB). Estas compañías disponen de alta capacidad financiera, experiencia en la gestión de abonados, tecnología de calidad y productos audiovisuales en exclusiva.

La estructura de la propiedad de la televisión de pago en Europa refleja la dificultad de hacer compatible un mercado fuerte –capaz de competir con el estadounidense– y una atmósfera óptima para la diversidad cultural.

En otros sectores, como la distribución musical, el comisario europeo de la Competencia ha actuado en varias ocasiones para impedir abusos de posición dominante. Los intentos de fusión de la británica EMI, primero con Time Warner y luego con Bertelsmann, fueron frustrados para evitar situaciones de dominio demasiado fuertes. En las instituciones comunitarias –el Parlamento Europeo y la Comisión– existe una preocupación creciente por las amenazas que plantea la globalización económica y cultural en el sector audiovisual.

El sector cinematográfico constituye el paradigma del dominio de EE.UU. sobre Europa. Los distribuidores Buenavista, Warner Bros., United International Pictures y Fox Films acaparan la mayor parte de las recaudaciones de las taquillas europeas. La distribución por lotes, los consorcios entre las grandes majors, la gran dimensión de la industria de Hollywood y la ausencia de un tejido empresarial fuerte en Europa dificultan la competitividad del cine europeo. El exitoso formato de las películas, el star system, los elevados presupuestos de marketing y el alto desarrollo tecnológico proporcionan ventajas competitivas decisivas a la industria del entretenimiento estadounidense. La distribución cinematográfica es la punta del iceberg de esa posición de dominio.

**LÍDERES DE LAS TELEVISIONES DE PAGO**

PAÍS	COMPAÑÍA	CUOTA MERC.	ORIGEN CAPITAL EXTRJ.
1. Alemania	Premiere World	n.a.	30.2 (22% BSKyB) UK
2. Austria	Premiere World	100%	100 (22% BSKyB) UK
3. Bélgica (Fl)	C+ Belgium	100%	100 (Canal +) FR
4. Bélgica (Fr)	Canal +	100%	100 (Canal +) FR
5. Dinamarca	n.a.	n.a.	n.a.
6. España	Sogecable	84%	20 (Canal +) FR
7. Francia	Canal +	78,5%	0
8. Finlandia	Canal +	n.a.	100 (Canal +) FR
9. Holanda	Canal +	90%*	100 (Canal +) FR
10. Noruega	Canal +	n.a.	100 (Canal +) FR
11. Portugal	SporTV	n.a.	33.3 (Portugal Telecom)
12. Suecia	MTG	n.a.	0
13. Reino Unido	BSkyB	52,2%	38 (News Corp.) AUS
14. Irlanda	BSkyB	-	100 (BSkyB) UK
15. Italia	Telepiù	70%	100 (Canal +) FR

Fuente: elaboración propia.

\* En 2000, Canal+ tenía 3000 000 suscriptores. Los demás operadores de pago a través de cable se encontraban en fase inicial con un número escaso de suscriptores.

**Déficit audiovisual europeo**

Durante la pasada década, el déficit comercial de la Unión Europea frente a Estados Unidos en el ámbito audiovisual se multiplicó por 3,5 hasta situarse en una relación de 1 a 10 a favor de las empresas norteamericanas. En 1998 el déficit alcanzó la cifra récord de 6.607 millones de dólares. Esa cantidad sólo tiene en cuenta la exportación e importación de largometrajes y series de televisión; no se incluyen en esas cifras los ingresos generados por los canales norteamericanos que se distribuyen a través de las plataformas de televisión por cable y por satélite, que agravarían aun más el desequilibrio comercial.

La fragmentación del mercado dificulta el desarrollo de la producción europea. Alemania y Gran Bretaña representan el 50% del mercado audiovisual de la UE. Con Francia, Italia y España la cifra se eleva al 86%. Del resto de los países de la UE, ninguno llega al 2% del total del mercado. Con esta situación, es

difícil frenar el tren del entretenimiento audiovisual estadounidense. En Europa, escasean las películas y los programas que consiguen saltar las fronteras y generan ingresos en otros países.

Estos datos tan negativos se producen pese a los sistemas de protección y fomento de la producción audiovisual de la Unión Europea y de los países miembros. Europa sigue siendo el destino principal del contenido audiovisual estadounidense: aporta el 57% de los ingresos obtenidos por las compañías de EE.UU fuera de su mercado nacional. Esta realidad es bien conocida por los principales productores de Hollywood, que adaptan sus obras audiovisuales pensando en el público europeo.

**Otros sectores de la industria**

En algunos sectores de la industria de la comunicación, el liderazgo lo acaparan las empresas nacionales. Así sucede en el mercado de dia-

rios de información general, en la televisión en abierto o en la radio. El sector de la edición de revistas de consumo en Europa está más abierto a la presencia de capital extranjero que el de la prensa diaria. Baste citar la expansión de la alemana *Bertelsmann*, con su brazo editorial *G+J*, la francesa *Hachette Filipacchi*, la italiana *Rizzoli* o la holandesa *VNU*. Este sector ha recibido altas inversiones de capital extranjero por la rápida expansión de su demanda en sectores especializados. El crecimiento les proporciona las ventajas propias de las economías de escala. Editan los mismos títulos en diferentes países y ahorran costes en marketing, elaboración de contenidos o I+D.

Europa presenta, por tanto, una situación heterogénea en cuanto al grado de concentración y a la presencia de capital extranjero en los medios. En general, los países pequeños y los sectores menos maduros tienen mayor riesgo de dominio externo que los países de mayor tamaño y los sectores mediáticos más tradicionales. Sin embargo, no está demostrado que el control accionario de una empresa de comunicación implique determinar en la práctica los contenidos difundidos y, menos aún, ejercer influencia relevante en la opinión pública. Como explicaba *Rupert Murdoch* en las pantallas del *Channel 4* británico, «si eres inteligente y sabes cómo popularizar algo, contribuyes a fijar la agenda y eso es una forma de poder; pero manejar a la gente y condicionar su voto no es tan fácil como se piensa». Aún así, de momento, en EE.UU prefieren que *Murdoch* no se haga con la plataforma digital por satélite *Direc TV*, lo que le convertiría en el líder de este sector en Norteamérica.

**EN INTERNET:**

*European Media landscape*  
[www.ejc.nl/jr/emland/index.html](http://www.ejc.nl/jr/emland/index.html)  
*European Audiovisual Observatory*  
[www.obs.coe.int/index.html.en](http://www.obs.coe.int/index.html.en)

**RADIO Y NUEVAS TECNOLOGÍAS**
**CONTENIDOS Y SERVICIOS MÁS SOLICITADOS EN FEBRERO DE 2001 POR EL MERCADO AMERICANO**

EMISORA	URL	HORAS*	FORMATO
1. Beethoven.com	www.beethoven.com	741,500	Classical
2. WABC - AM	www.wabcradio.com	310,900	News Talk Information
3. NetRadio: 80's Hits	www.netradio.com	292,900	Contemporary Hit Radio
4. KING - FM	www.king.org	287,800	Classical
5. KNAC.com Pure Rock	www.knac.com	235,900	Album Oriented Rock
6. Virgin Radio	www.virginradio.co.uk	204,600	Hit Adult Contemporary
7. NetRadio - Smooth Jazz	www.netradio.com	199,800	New AC/Smooth Jazz
8. Radio Wave - Hits Happen	www.radiowave.com	198,400	Contemporary Hit Radio
9. Groove Radio	www.grooveradio.com	195,500	Electronica
10. CFNY - FM	www.edge102.com	193,400	New Rock

\* Total de horas sintonizadas.

Fuente: elaboración propia a partir de Arbitron Webcast Ratings, mayo 2001.

**RADIO DIGITAL: DATOS DE IMPLANTACIÓN EUROPEA DEL DAB**

PAÍS	LANZAMIENTO OFICIAL	TRANSMISORES*	EMISORAS*	COBERTURA VI.01**
Alemania	Abril 1999	-	100	65%
Austria	Junio 1999	2	5	20%
Belgica	Julio 1999	10	7	90%
España	Julio 1999	4	20	50%
Francia	Enero 1997	12	33	50%
Italia	1998	20	14	25%
Portugal	Junio 1998	15	6	70%
Reino Unido	Septiembre 1995	-	26	60%
Suecia	Septiembre 1995	-	6	85%

\* Transmisores y emisoras en funcionamiento. En DAB, cada transmisor puede emitir hasta 6 señales (emisoras) asociadas en el mismo bloque, pero que pueda no significa que lo esté haciendo.

\*\* Cobertura teórica. La posibilidad práctica de conseguir mayor audiencia está limitada por el escaso número de aparatos de radio digitales disponibles.

Fuente: elaboración propia a partir de informes mensuales del WorldDAB Forum, mayo 2001.

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: [perspectivas@unav.es](mailto:perspectivas@unav.es).