

El valor estratégico de los contenidos en el mercado de la televisión de pago

Una perspectiva de recursos y capacidades

JOSEFA GARCÍA MESTANZA*
RAFAEL VENTURA FERNÁNDEZ*

La desregulación de la industria de la televisión y las nuevas posibilidades tecnológicas han posibilitado la aparición de las ofertas multicanal. En este contexto, los diferentes operadores ofrecen un conjunto de contenidos, adquiridos en el mercado o producidos internamente, empleando distintas fórmulas de comercialización.

Desde el enfoque de recursos y capacidades, resulta interesante conocer si un recurso (contenido televisivo) genera, en las condiciones actuales del mercado, ventajas competitivas sostenibles a la empresa que lo posee. A tal fin, evaluamos el carácter estratégico de los diferentes contenidos de televisión a través de la contrastación de sus características de unicidad y complementariedad; lo cual, nos permite determinar si son o no generadores de ventajas competitivas sostenibles. Finalmente, a partir de los resultados obtenidos, deducimos un conjunto de estrategias que permitan a los operadores lograr una dotación de recursos distinta y generadora de beneficios en el mercado.

Palabras clave: medios de comunicación de masas, televisión, estrategia empresarial, evaluación de recursos, competitividad.

Clasificación JEL: L82.



COLABORACIONES

1. Introducción

La industria de la televisión ha experimentado notables cambios como consecuencia de los avances tecnológicos y las modificaciones legales que se han sucedido en la década de los noventa. Así, a la oferta analógica tradicional se ha incorporado la televisión digital por satélite, digital terrestre y por cable, se han diseñado ofertas multicanal basadas en la calidad y la cantidad de los canales emitidos y se han creado nuevas oportunidades en esta industria.

A raíz de estos cambios, en el nuevo panorama empresarial los contenidos de televisión, como

generadores de ventajas competitivas, parecen haber adquirido una gran importancia. Por ello, en el trabajo que presentamos, investigamos la capacidad que tienen estos contenidos para generar ventajas competitivas sostenibles en las actuales condiciones de mercado, utilizando para ello la propuesta de Vicente (2000) desde el enfoque de recursos y capacidades (1).

A fin de lograr el objetivo expuesto, incluimos tres apartados. En el primero, describimos el marco teórico utilizado formulando las hipótesis

* Departamento de Economía y Administración de Empresas. Universidad de Málaga.

(1) AMIT y SCHOEMAKER (1993); BARNEY (1986 y 1991); BLACK *et al.* (1994); COLLYS *et al.* (1995); CONNER (1991); DIERICKX *et al.* (1989); GRANT (1991); JACOBSEN (1988); LIPPMAN *et al.* (1982); REED *et al.* (1990); RUMELT (1984) y SCHOEMAKER (1990).

pertinentes. En el segundo, recogemos su contrastación, a partir del análisis de la programación de cada uno de los operadores, la generación de valor añadido de los nuevos canales incorporados y la complementariedad de los contenidos retransmitidos. Por último, deducimos, a partir de los resultados obtenidos, las estrategias que permitan a los operadores lograr una dotación de recursos generadora de beneficios en el mercado.

2. Propuesta de hipótesis en un marco teórico

El enfoque de recursos y capacidades resalta la importancia de las características internas de la empresa para explicar su rendimiento (2). Desde este enfoque se considera a la empresa como una combinación de recursos heterogéneos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Dierickx y Coll, 1989; Prahalad y Hamel, 1990 y 1994), lo que explica el proceso de formación de ventajas competitivas sostenidas.

La base de esta competitividad estará en la dotación de recursos con que cuente la empresa, así como su capacidad para coordinarlos internamente. De acuerdo con Barney (1991), una empresa alcanza una ventaja competitiva cuando está desarrollando una estrategia de creación de valor adecuada y diferente a la de los competidores. La razón por la que otros competidores no implantan dicha estrategia es que no poseen la misma dotación de recursos apropiados, existiendo, por tanto, una estrecha relación entre recursos y ventaja competitiva (Reed y DeFillippi, 1990).

De la literatura existente se deduce la estrecha relación entre recursos y ventaja competitiva (Reed y DeFillippi, 1990) al considerar que «la posición competitiva es definida por un conjunto de recursos y relaciones únicas» (Rumelt, 1984, página 557). Sin embargo, si algunos de los recursos existentes son capaces de generar venta-

jas competitivas sostenibles los denominamos recursos estratégicos de la empresa. En este sentido, Vicente (2000, página 22) expone la dificultad a la hora de dotar de contenido al concepto de recursos estratégicos. Por ello, analiza distintas definiciones del concepto de recursos estratégicos e identifica dos características que son reconocidas, implícita o explícitamente, en la práctica totalidad de esas definiciones: la unicidad y la complementariedad.

Se entiende que un recurso es único cuando su oferta es perfectamente rígida, en el sentido de su difícil sustituibilidad e imitabilidad, mientras que la escasez no es una condición suficiente para generar rentas sostenibles (Peteraf, 1993). Además, el recurso tiene que ser valioso, caso contrario no genera beneficios al agente que lo posee. Por otra parte, y aún siendo un recurso valioso, es exigible que su valor se haya incrementado desde el momento de su adquisición. Sólo en este caso, el propietario se asegura la obtención de unas rentas ricardianas derivadas de su uso (3). Si, de manera contraria, se genera un gran interés por la apropiación del recurso escaso se incrementará el precio del mismo, en función del número de agentes participantes en su adquisición, en cuyo caso, los beneficios derivados de su propiedad disminuirán para el adquirente. Por último, para que se generen ventajas competitivas sostenibles y se obtengan beneficios extraordinarios es necesario que el recurso no sea compartido. La diferenciación que origina la propiedad de ese recurso, con respecto a la dotación de recursos de las demás empresas, es la que hace posible que se obtengan beneficios extraordinarios.

La relación de complementariedad hace referencia a la generación de rentas que se produce cuando dos o más recursos son combinados. Una determinada dotación de recursos puede tener un valor superior a la suma de los valores individuales de cada uno de ellos considerados. A esta relación positiva de la acumulación de recursos con

(3) VICENTE (2000, página 24) aduce que el incremento del valor de explotación de un recurso puede deberse tanto a factores externos (incremento de la demanda, innovación tecnológica,...) como a factores internos (gestión de la información, derechos de propiedad,...).

(2) Ante una homogeneidad de factores externos o entorno al que se enfrentan las organizaciones empresariales este enfoque busca en las características internas los motivos que explican la heterogeneidad de sus resultados.



COLABORACIONES

respecto a la creación de valor se le denomina complementariedad (4).

Ambas características de los recursos estratégicos, unicidad y complementariedad, están relacionadas (Vicente, 2000). Así, para una empresa con una determinada dotación diferenciada de recursos (B), la adquisición de un recurso complementario (A) debe implicar un incremento del valor de su explotación superior al valor del nuevo recurso. La diferencia entre el incremento del valor de la dotación de recursos y el coste de la adquisición del nuevo recurso puede suponer la obtención de una *cuasi-renta* para la empresa. Cuando se produce esta circunstancia, el recurso complementario es considerado específico para la empresa. Ahora bien, si la dotación de recursos de la empresa (B) no fuera única, en la contratación del nuevo recurso (A) estarían interesadas más empresas. Así, su precio se incrementaría y la *cuasi-renta* se reduciría de manera inversamente proporcional al número de agentes interesados en la contratación del recurso. Por otra parte, y en el caso de que el nuevo recurso (A) no fuera complementario, el incremento del valor de la explotación no sería superior al coste del nuevo recurso y, por tanto, su adquisición no sería rentable.

De cuanto antecede se deduce que, los conceptos de escasez y complementariedad son útiles para caracterizar la dotación de recursos que poseen las empresas que ofrecen servicios de televisión de pago. Es por ello que, a continuación estudiaremos la dotación de contenidos que son propiedad de las empresas competidoras en el mercado, al objeto de analizar la capacidad para generar ventajas competitivas de este tipo de recursos y su posible consideración como recursos estratégicos (5).

A tal fin, utilizamos la clasificación de empresas de telecomunicaciones propuesta por Grover *et al.* (2000) y elaborada según un criterio funcional. Estos autores diferencian entre empresas: proveedoras de contenidos (elaboración de conte-

nidos: ocio, bases de datos o servicios *on-line*), distribuidoras de contenidos (empaquetado y distribución como los operadores de televisión) (6), que ofrecen servicios básicos de telecomunicaciones (transmisión: comunicación de voz y datos entre usuarios) y aquellas que proveen el *hardware* y el *software* necesario.

La subdivisión enunciada nos permite distinguir las diferentes actividades de la cadena de valor (Ventura, 2001; Gual *et al.*, 2001), que se iniciaría con la producción de contenidos para terminar con la entrega final de éstos a los usuarios. Entre esos dos eslabones hemos de considerar la existencia de:

- Un agente programador que acondiciona y agrupa diferentes contenidos en una misma oferta (actividad de sindicación o empaquetado de contenidos).
- Un operador de red que gestiona la conectividad de la plataforma de difusión (agente distribuidor de los contenidos).
- Un agente que suministra las infraestructuras necesarias para llegar hasta el receptor de las emisiones (estas infraestructuras estarán bajo el soporte de redes de cable, de cobre, o satélite).

Las decisiones sobre la forma organizativa, en el caso de la industria de la televisión, se centran en la estrategia de integración vertical de uno o más eslabones de la cadena de valor. No obstante, en nuestro país, un análisis del negocio de las distintas empresas que operan en el mercado de la televisión de pago (Ventura, 2001) evidencia diferencias en cuanto a la estrategia seguida. De manera general, los operadores acceden al derecho de propiedad, exclusivo o no, sobre un conjunto de canales de televisión que empaquetan según distintas fórmulas comerciales y distribuyen al usuario. Las diferencias en la integración vertical de este tipo de empresas radica en la mayor o menor participación en la producción de contenidos y en la utilización de redes propias o ajenas para la distribución de los mismos.

Teniendo en cuenta, la actividad común de empaquetamiento de contenidos y las caracterís-

(4) AMIT y SCHOEMAKER (1993) entienden la complementariedad como los incrementos en el valor de los recursos controlados conjuntamente respecto al valor de su explotación independiente.

(5) Las empresas que ofrecen servicios de televisión son consideradas empresas de distribución de contenidos.

(6) GUAL *et al.* (2001) tratan de manera homogénea y unida las actividades de empaquetado y distribución de contenidos. Esta situación se reproduce en el caso de los operadores de televisión de pago.



COLABORACIONES

ticas de los recursos estratégicos presentados, podríamos afirmar que si una empresa poseyera una dotación diferenciada de contenidos de alto valor, ésta lograría ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. De igual forma, la existencia de contenidos de carácter complementario explicaría la obtención de *cuasi-rentas* derivadas de una oferta conjunta de contenidos. En este sentido, sería deseable la contrastación de hipótesis planteadas sobre las características de los contenidos propiedad de los operadores. De manera concreta planteamos las siguiente hipótesis:

1. Existen operadores con dotaciones de contenidos de alto valor que diferencian su oferta en el mercado y que generan una ventaja competitiva a largo plazo.

2. La acumulación de contenidos complementarios en una oferta de televisión incrementa el valor de explotación del conjunto de contenidos.

Una vez contrastadas ambas hipótesis, en base a la matriz diferenciación-complementariedad propuesta por Vicente (2000), analizaremos las alternativas disponibles para los operadores.



COLABORACIONES

3. La oferta de televisión en España

3.1. Fórmulas de comercialización y tipología de contenidos

Con la Ley 10/1988 de 3 de mayo se regula, en nuestro país, la prestación o gestión indirecta del servicio público de televisión a través de sociedades anónimas de carácter privado, a través de concesiones administrativas, lo que generó la multiplicación de la oferta de televisión en abierto y de pago. Este fenómeno se ha acentuado con la aparición de la televisión digital por satélite, la televisión digital terrestre y la televisión por cable. En consecuencia, en la década de los noventa se ha producido una transformación del sector audiovisual español cuya principal derivación ha sido el aumento de la oferta y la competencia.

El nuevo entorno competitivo está formado por:

- *La oferta de televisión en abierto, tanto pública como privada.*

Radio Televisión Española (RTVE) gestiona las dos cadenas de titularidad pública de emisión nacional. Además, existe una oferta de televisión pública de carácter autonómico que cubre determinadas comunidades autonómicas (7). De otro lado, la televisión privada de ámbito nacional cuenta con dos cadenas de televisión gestionadas, respectivamente, por Antena 3 Televisión y Televisión Telecinco.

- *La oferta de televisión de pago.*

Canal Plus fue el primer operador de televisión que ofreció un servicio condicionado al pago de una suscripción. Este operador utiliza tecnología analógica. A esta oferta analógica hay que sumar la realizada a través de las plataformas digitales Vía Digital y Canal Satélite Digital. Durante los tres últimos años se han incorporado, con distinto ritmo, la televisión digital terrestre (TDT) con un único operador, Quiero TV, vinculado al grupo AUNA, y los operadores de cable que trabajan en las distintas demarcaciones, al amparo de la Ley 42/1995, vinculados en su mayoría al operador global AUNA y al grupo Cableuropa.

La capacidad de transporte de las redes que utilizan los operadores de televisión de pago ha generado en mayor medida la proliferación de las ofertas de televisión multicanal. Esta oferta resulta del empaquetado de distintos contenidos. Por ello, a fin de estudiar la oferta de los diferentes operadores es interesante analizar tanto los contenidos ofrecidos como las fórmulas de empaquetado que son empleadas.

Estas empresas han utilizado distintas fórmulas para comercializar sus contenidos al objeto de satisfacer las necesidades cualitativas y cuantitativas del consumidor (Roca 1995, página 147) (8):

(7) A raíz de la entrada en vigor de la Ley 46/1983 de 26 de noviembre, reguladora del Tercer Canal de Televisión, se crearon: Telemadrid, Televisión de Catalunya (TV3 y Canal 33), Televisión de Galicia (Galicia TV), Televisión Valenciana (Canal 9 y Noticias 9), Euskaltelebista (ETB1 y ETB2), Extremadura, Canal Sur y Canal Andalucía.

(8) La Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (2000, página 131) recoge esta misma tipología de servicios: empaquetado de canales en una oferta mínima o básica, empaquetado básico con canales premium y servicios audiovisuales mediante la técnica de pago por visión. Dentro de esta última categoría distingue: servicio NVOD (Near Video on Demand), servicio de eventos y servicio de IPPV (Impulse Pay per View).

canales básicos (9), canales de pago (10), pago por sesión o *pay per view* (PPV) (11) y vídeo casi bajo demanda (NVOD) o bajo demanda (VOD) (12).

En nuestro país, Canal Plus comercializa sus contenidos en un único canal analógico, cuyo acceso requiere la instalación de un decodificador. Posteriormente, las plataformas de televisión digital por satélite, Canal Satélite Digital y Vía Digital, han diseñado sus ofertas sobre la base de paquetes de canales básicos, canales de pago y pago por visión. Esta fórmula es la utilizada también por los operadores de cable. El operador de TDT, Quiero TV, por limitaciones técnicas y legales, propone una oferta básica de 14 canales y servicios de *pay per view*.

Las modalidades de empaquetado son diferenciadas por el precio que su contratación suponga (13), lo cual permite distinguir el valor de los contenidos ofrecidos y favorece una elección racional del consumidor de acuerdo a sus preferencias y gustos. En este sentido, existen diferencias respecto a los contenidos de una oferta básica, en canales de pago o a través del sistema de *pay per view*, diferenciándose:

- *Contenidos de alto valor*, por los que los emisores están dispuestos a pagar precios muy altos, cuyo grado de sustituibilidad e imitabilidad es muy limitado y donde el momento de emisión es un factor esencial. Están incluidas ciertas retransmisiones deportivas o títulos de películas de estreno. Son los contenidos que tienen capacidad para diferenciar una oferta de televisión multicanal.

- *Contenidos de valor medio*, por los que los emisores están dispuestos a pagar un cierto pre-

cio que desde el punto de vista del cliente son sustitutivos relativos y el tiempo en que se emiten no es crucial. En este grupo podríamos incluir las películas de determinadas productoras americanas, series de televisión, canales de noticias,... que tienen una imagen diferenciada en el mercado.

- *Contenidos de valor bajo*, por los que los emisores no están apenas dispuestos a pagar, cuyo grado de sustituibilidad es alto, son fácilmente imitables y el tiempo de emisión no es un factor clave.

Una vez caracterizados los tipos de contenidos ofrecidos por los operadores, procedemos a contrastar sus características de unicidad y complementariedad.

3.2. *Unicidad: contenidos de alto valor*

En España, los contenidos de alto valor se ofrecen bajo la fórmula de pago por visión. Están constituidos por las retransmisiones de partidos de fútbol y el cine (14). Según las características de estos recursos podemos deducir que reúnen las condiciones necesarias para generar ventajas competitivas en el mercado de la televisión, por su alto valor y capacidad de diferenciar la oferta de las distintas empresas. De otra parte, son contenidos cuya sustituibilidad e imitabilidad son prácticamente nulas, lo que los convierte en una oferta de carácter rígido (15).

No obstante, existen determinadas condiciones que limitan su capacidad para generar ventajas competitivas. De hecho, cada operador ofrece a sus abonados un servicio de pago por visión para el acceso a la retransmisión de partidos de fútbol y a los estrenos de cine (16). Por lo tanto, no pue-

(9) El usuario se abona a un paquete amplio de canales que satisfacen una gama variada de necesidades del consumidor. Estos canales se suministran en su versión básica.

(10) El cliente se abona a uno o varios canales no incluidos en la oferta básica.

(11) El demandante elige ver un programa que se transmite codificado en un horario fijo, pagando sólo por lo que ve.

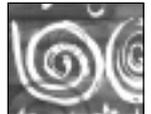
(12) En el primer caso el cliente puede decidir qué película desea ver, previo pago de una cuota. El programador repite cada cierto tiempo la emisión de la película, por los que el usuario se incorpora al comienzo de la emisión inmediatamente posterior a su petición. En cambio, en el VOD el usuario decide el horario de visión de una determinada película, ofreciendo el servicio todas las funcionalidades de un reproductor de vídeo.

(13) El precio de los contenidos depende fundamentalmente de dos variables: el grado de sustituibilidad de esos contenidos y la importancia del momento del tiempo de emisión.

(14) Nueve de los diez espacios que fueron más vistos durante 1998 eran retransmisiones de partidos de fútbol (DÍAZ NOSTY, 2000, página 238).

(15) Un ejemplo ilustrativo es el derecho de retransmisión de los partidos del campeonato nacional de liga. Este campeonato tiene un número limitado de partidos al año. Por tanto, la oferta de este tipo de partidos es totalmente rígida y son productos no imitables e insustituibles.

(16) El operador Vía Digital ofrece el servicio palco. Canal Satélite Digital tiene el producto Televisión a la Carta. Los operadores de cable vinculados a Auna Cable ofrecen Mirador para que sus abonados paguen por películas o partidos de fútbol. Los operadores de ONO poseen una oferta similar conocida con el nombre



COLABORACIONES

den ser considerados recursos únicos, sino que los operadores están homogéneamente dotados de tales contenidos. A esta situación se ha llegado por dos motivos: la tendencia del mercado de los contenidos y la intervención de los organismos reguladores de la competencia tanto a nivel nacional como comunitario.

En relación al mercado, la explosión de la oferta televisiva ha generado una presión de la demanda sobre los contenidos de alto valor cuya consecuencia ha sido la elevación de los precios. El precio que significaría la propiedad exclusiva de estos contenidos es tan elevado que elimina la capacidad para generar beneficios de los mismos. Así, la escasez de los contenidos no es condición suficiente para la generación de beneficios sostenibles. Según se argumentó anteriormente, es necesario que el valor de explotación se incremente una vez que los recursos son propiedad de la empresa. De no ser así, se produciría una mayor accesibilidad a la propiedad del recurso, que generaría una elevación de su precio y, consecuentemente, la nula capacidad del recurso para generar ventajas competitivas.

En el mercado de la televisión esta situación se ha resuelto con relaciones de cooperación para la adquisición de los contenidos de alto valor (17). Independientemente de las razones de mercado expuestas, se ha producido una intervención de la Comisión Europea que ha obligado a compartir los derechos sobre los partidos de fútbol como garantía del desarrollo de los nuevos operadores de televisión y el incremento de la competencia en el entorno liberalizado (18).

De lo anterior se deduce que los contenidos de alto valor no generan ventajas competitivas a los operadores de televisión de pago. Por tanto, rechazamos la hipótesis elaborada en sentido contrario y formulada en el primer epígrafe. No obstante, consideramos que la dotación de contenidos de alto valor es una condición necesaria, aunque no es suficiente, para competir en el mercado de la televisión de pago.

3.3. Contenidos complementarios

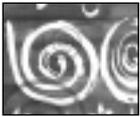
Los operadores disponen de una oferta complementaria a los contenidos de alto valor, constituida por la oferta básica y canales de pago. La oferta básica está compuesta por canales que se pueden clasificar por categorías: cine, deporte, música, documentales, programación infantil y juvenil, ocio, informativos, canales internacionales o canales generalistas nacionales, autonómicos y locales (estos contenidos son ofrecidos por todas las plataformas). Por su parte, los canales de pago son contenidos de valor medio formados por canales temáticos de cine (19), canales de fútbol (20) y canales profesionales y de ocio (21), en los que el tiempo de emisión no es decisivo y satisfacen perfiles de consumidores específicos.

La oferta complementaria satisface gustos y necesidades de un público muy amplio, tienen un valor de mercado inferior a los eventos ofrecidos en *pay per view* y la ausencia de una imagen de marca valorada en el mercado convierte a estos productos en altamente sustituibles. Además, su disponibilidad en el mercado de contenidos es muy alta. Por tanto, no tiene capacidad para diferenciar la oferta de los distintos operadores. No obstante, es necesario analizar en qué medida es un recurso complementario a la oferta de televisión multicanal en el sentido que el valor conjun-

(19) Canal Cine Palomitas, Adult Channel, Canal 18, Canal Cine 600, Canal Clásico, Cine Classics, Cine Palomitas, Cinemánia, Cinemateca, Disney Channel, Playboy o Showtime Extreme.

(20) Canal Barça, Canal Real Madrid o Canal Fútbol Total.

(21) Canal Campero, Canal Cocina, Medicina o Canal Seasons. A esta oferta habría que sumar canales de pago que aparecen asociados a un programa de éxito en la programación de los canales generalistas, como es el caso del Canal Gran Hermano o El Bus, y algunos canales autonómicos o locales. No obstante, éstos son comercializados normalmente en la oferta básica.

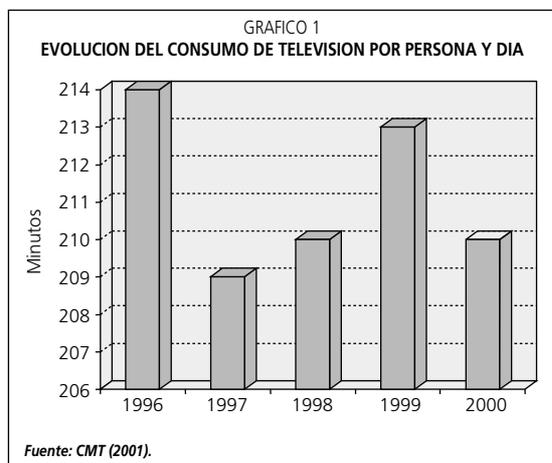


COLABORACIONES

comercial Fila ONO. Por último, Quiero TV permite la contratación de eventos con su producto Quiero Club.

(17) Esto ha sucedido con los operadores de cable que si bien iniciaron su actividad sin acuerdos de exclusividad sobre los contenidos de alto valor, han utilizado dos vías para lograr los derechos de emisión de los contenidos audiovisuales. En primer lugar, negociando con las plataformas titulares de los derechos. En segundo lugar, sumando la capacidad de negociación de los distintos operadores de cable. En este sentido, la sociedad Estreno Digital, participada por los operadores de la Asociación de Operadores de Cable (AOC), ha sido creada al objeto de negociar de manera conjunta la compra de los contenidos.

(18) Los derechos de emisión de los partidos de fútbol del campeonato español han sido propiedad de las televisiones públicas, estatales y autonómicas, y las televisiones de pago (Canal Plus, Canal Satélite Digital y Vía Digital), hasta el año 2000. De esta manera, los operadores de cable y la televisión digital terrestre podrán ofrecer mediante pago por visión los partidos de fútbol del campeonato español, al menos hasta el año 2003.

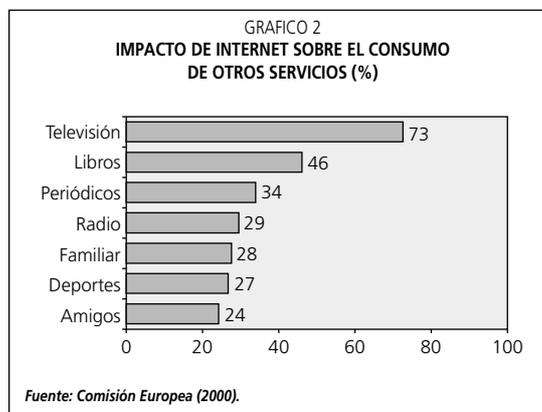


to de los contenidos se incrementa en mayor medida que el coste del nuevo canal. Si el valor global de la oferta de televisión se incrementa con la suma de un nuevo canal, éste sería considerado un recurso complementario con capacidad para generar rentas al operador que lo posee.

Al objeto de analizar la importancia del valor de los contenidos añadidos a una oferta de alto valor estudiamos el comportamiento del consumidor de los servicios de televisión. En primer lugar, es destacable que ante el incremento de la oferta de televisión, la demanda no ha experimentado cambios significativos desde el punto de vista cuantitativo, posibilitando que se mantenga el volumen de negocio (22). Sin embargo, en la industria de la televisión, existe un tiempo máximo de consumo que los telespectadores no desean superar. En nuestro país, este consumo se halla en un estado de estancamiento o saturación (Díaz Nosty, 2000, página 211).

La Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (2001, página 165) estima que, en España, el consumo medio de televisión por persona y día, en el 2000, fue de 210 minutos. Esta cifra es incluso inferior a la de 1996 (214 minutos) y similar a la de 1997 (209 minutos), año en el que comienza el incremento de la oferta televisiva (Gráfico 1).

(22) BERKHOUT *et al.* (2000) describen, como ejemplo, las consecuencias del desarrollo de un coche que se comporta de manera más eficiente ante el consumo de energía. Teniendo en cuenta su innovación, se consumirá menos energía. No obstante, si los consumidores recorren más kilómetros, se produce el denominado «efecto rebote». Este efecto también es observable en el mercado español de telefonía fija o móvil (CMT, 2000 y 2001).



Incluso, de forma contraria al «efecto rebote», en un futuro la tendencia podría ser la reducción del tiempo de consumo de televisión. Ello se produciría si la aparición de nuevos medios afectara a las formas de distribución del tiempo de ocio por parte de los consumidores. En este sentido, la irrupción de Internet ha significado la captación de una gran parte del tiempo que el usuario emplea en el acceso a contenidos de diversa naturaleza (23) (Gráfico 2).

En este contexto, si el consumo de televisión no aumenta ante un incremento de la oferta muy significativo, el efecto previsible es una situación de sobreoferta del servicio (Gráfico 3), lo que generaría una divergencia entre la evolución cuantitativa que experimentan tanto demanda como oferta de televisión. Según Ventura (2001) la cantidad de canales de televisión que satisfacen la demanda del consumidor no es superior a quince canales. Este número de programas sería suficiente para satisfacer las necesidades de contenidos generalistas y específicos que experimenta el consumidor.

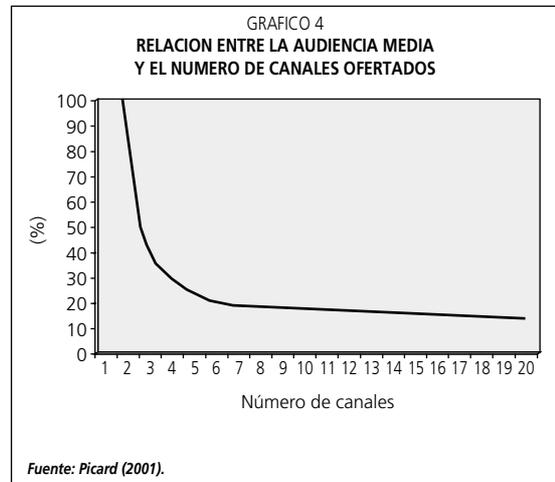
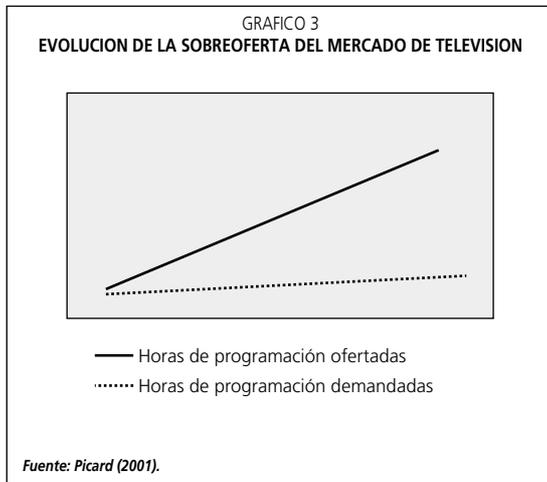
Atendiendo al comportamiento del consumidor, cabe pensar que el incremento de la oferta podría tener un efecto contraproducente y desincentivador del telespectador que ha de realizar la elección del programa que desea visualizar (24).

(23) Según la Comisión Europea (2000) el impacto de Internet sobre el resto de actividades de ocio es mayor en el caso de la televisión. Así lo reconocen el 73 por 100 de las personas encuestadas que usan Internet.

(24) La razón es simple, tal y como afirma CEBRIAN (1996, página 382), «nuestra capacidad de escoger es pequeña, mucho más pequeña que las opciones que la tecnología nos ofrece. Y no es seguro que nosotros queramos estar escogiendo siempre».



COLABORACIONES



En estas circunstancias, es posible cuestionar el valor añadido atribuible a un nuevo canal en una oferta amplia.

Por otra parte, es destacable el efecto que tendría un nuevo canal sobre la audiencia media del resto de canales. Un incremento del número de alternativas para el consumidor (atendiendo a una barrera en cuanto al tiempo de consumo empleado) disminuye la audiencia media que disfruta cada canal o contenido incluido en la oferta. En este sentido, existe una relación inversa entre el número de canales y la audiencia media de cada uno de ellos tal y como propone Picard (2001) (Gráfico 4).

La reducción del tiempo medio de consumo de cada uno de los canales disminuye el valor de éstos frente a los usuarios y empresas anunciantes. El nuevo canal capta una parte del consumo que estaba siendo satisfecho por los otros canales. De esta forma, reduciría el valor de los canales para el público ya que la oferta disponible es mayor. El mismo proceso sucedería en el caso de los demás canales para los anunciantes, ya que este valor está relacionado con el volumen de audiencia. Por tanto, una reducción de la misma incidirá negativamente sobre el atractivo para la inversión en publicidad.

Por tanto, podemos concluir indicando que existen argumentos para plantear que la incorporación de un nuevo canal de valor medio o bajo, a una oferta multicanal, afecta al comportamiento del usuario y del anunciante respecto a los demás canales, pudiendo incidir negativamente en la valoración de estos últimos. Así mismo, supone

un coste para la empresa su adquisición en el mercado o su producción de manera interna. En este sentido, no es posible mantener la hipótesis sobre el valor de explotación conjunto ($V(B,A)$) de una dotación de contenidos (B) y un nuevo contenido (A), sea superior al valor de explotación de la dotación de contenidos original más el coste de adquisición del nuevo contenido. Es decir: $V(B,A) > V(B) + V(A)$.

En este sentido, no es posible asegurar que la segunda hipótesis planteada sea cierta. Es decir, que la acumulación de contenidos complementarios en una oferta de televisión incrementa el valor de explotación del conjunto de contenidos. No obstante, si añadimos los resultados de anteriores investigaciones sobre el comportamiento de la demanda de contenidos de televisión (Ventura, 2001), la conclusión obtenida es posible de mantener una vez que la cantidad de canales satisfagan de manera cuantitativa (aproximadamente quince canales) y cualitativa (gustos y preferencias que coexiste en un hogar como unidad de consumo) las necesidades del consumidor de televisión.

A partir de ello, recuperamos la clasificación de contenidos mencionada para analizar la oferta básica de los operadores, según la cual distingue las siguientes categorías: cine, deporte, música, ocio, documentales, programación infantil y juvenil, informativos, canales internacionales y canales generalistas nacionales, autonómicos y locales. Con una oferta que incluya las citadas categorías de contenidos y en un número aproximado a quince canales sería posible rechazar la



COLABORACIONES

hipótesis sobre el carácter complementario de los nuevos canales.

Esta última conclusión se deduce de la imposibilidad de afirmar que el valor conjunto de explotación de un mayor número de canales se incrementa en mayor medida que el coste de los nuevos canales supuestamente complementarios.

4. Homogeneidad competitiva y estrategias

De forma recopilatoria podríamos comentar las principales conclusiones del análisis de la dotación de contenidos que poseen los operadores de televisión multicanal. En primer lugar, hemos argumentado sobre la dificultad de una dotación de contenidos de alto valor de carácter único. Y en segundo, hemos concluido que el resto de contenidos no pueden ser caracterizados como complementarios a partir de una oferta que satisfaga de manera cuantitativa y cualitativa los gustos y necesidades del consumidor.

Esta situación, caracterizada por el desarrollo de estrategias basadas en la adquisición y explotación de recursos no estratégicos, nos permite deducir que el estado en el que se encuentran los operadores de televisión respecto a la dotación de contenidos es una situación de homogeneidad competitiva (25). Por tanto, este tipo de recursos tiene poca capacidad para explicar heterogeneidad en los resultados de las empresas. Otra consecuencia que se deriva es la posibilidad de que el servicio de televisión que ofrecen los operadores adquiera las características de un *commodity* (el precio es el único rasgo diferenciador).

Ante la situación descrita, consideramos que existen estrategias que podrían evitar la situación actual de homogeneidad competitiva, bien sea de manera temporal o de manera estable. Las estrate-

(25) Según VICENTE (2000, página 29) la homogeneidad competitiva se produce cuando «empresas con una dotación actual de recursos escasamente diferenciada y con pocas posibilidades de controlar recursos específicos se encuentran totalmente expuestas a la presión competitiva de multitud de competidores de similares características y, por tanto, con una apropiabilidad de las rentas muy reducidas». Estas circunstancias condicionan sus principales características: son empresas que utilizan un patrón de conducta imitativo, disfrutan de una baja rentabilidad y tienden a la media del colectivo de empresas en la misma situación, y su comportamiento está altamente condicionado por los factores del entorno.

gias propuestas son: el diseño de ofertas de servicios integrados, la integración de carácter horizontal y/o el desarrollo de capacidades específicas en la compra de contenidos.

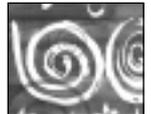
4.1. Oferta de servicios integrados

El futuro entorno previsible para los operadores de televisión contempla un fuerte desarrollo de los servicios interactivos que estarán apoyados en un consumo realizado desde los hogares. Los nuevos servicios interactivos responden al fenómeno de convergencia entre los productos de Internet y televisión. En este sentido, en Europa está proliferando tanto la producción de servicios de televisión más interactivos como los portales de internet con más contenidos de televisión (VECAI, 2000).

Concretamente, en España, la convergencia de servicios estará condicionada por la relación de los usuarios con los terminales. Según los datos que facilita la Comisión Europea (2000), en nuestro país el porcentaje de hogares con ordenador personal está por debajo de la media europea, y solamente en Grecia y Portugal hay menos hogares conectados a Internet. Sin embargo, el número de hogares con televisión digital supera ampliamente, en términos relativos, la media europea.

El escenario descrito es propicio para que los operadores de televisión asuman un papel importante en el suministro de servicios interactivos en los hogares españoles. Por lo tanto, la competitividad económica de los operadores de televisión digital no dependerá de la oferta de televisión exclusivamente, sino de una oferta de servicios integrados. En España, los operadores de televisión digital por satélite y terrestre están comercializando ya una gama amplia de servicios complementarios a la oferta multicanal de televisión (26). En el caso del cable la oferta de televisión se ve complementada con la posibilidad de ofrecer

(26) En el Informe de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (2001), se puede consultar la actual oferta de servicios interactivos de los operadores de televisión de pago que son: telebanca, comercio electrónico, SMS, Infobolsa, Meteorología, Correo electrónico, Acceso a Internet, información del tráfico, juegos, publicidad interactiva, agenda, y noticias deportivas.



COLABORACIONES

Internet y telefonía. No obstante, en el caso del cable, el acceso a Internet se ha de realizar a través del ordenador personal.

En definitiva, podemos deducir que la dotación tecnológica para ofertar servicios agregados a la televisión es heterogénea entre los distintos operadores y depende del sistema de distribución que utilizan.

La estrategia de agregar servicios consiste en vender más de un servicio en un mismo paquete u oferta (*bundling services*) (27). Así, se materializan un mayor número de relaciones entre la empresa y el consumidor y, por tanto, un vínculo más fuerte.

Desde el punto de vista del consumidor, una oferta integrada de servicios unifica y simplifica las relaciones que mantenía con varias empresas diferentes, se puede beneficiar de la complementariedad de los servicios integrados y tiene acceso a los productos que aparecen como consecuencia de innovaciones tecnológicas. En cambio, para la empresa supone barreras de salida del consumidor más altas, siendo menos probable la finalización de la relación. De otra parte, el hecho de que existan actividades comunes en la elaboración de los distintos servicios posibilita obtener economías de alcance en las áreas de producción y marketing.

La posibilidad de agregar servicios permite asimismo fijar precios únicos para un paquete de servicios (*price bundling*) para los que el consumidor tiene distinta disposición a pagar. El efecto positivo para la empresa es que homogeneiza el comportamiento del consumidor para los diferentes tipos de servicio.

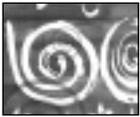
Este tipo de estrategia no es nueva para los operadores de televisión, ya que es la fórmula utilizada para agregar distintos tipos de contenidos de televisión. La novedad radica en que las actuales posibilidades tecnológicas permiten incluir otro tipo de servicios distintos a partir de los cuales permitan diferenciar la oferta (en cuanto a los contenidos de televisión) en un espacio homogéneo.

4.2. Concentración horizontal

Consideramos muy probable que la industria de la televisión siga las fases típicas de una industria tras su liberalización. En este sentido, Eakin y Faruqui (2000) diferencian tres fases distintas. La primera, se caracteriza por la participación de muchos nuevos agentes y una sobreoferta del servicio que implica estrategias basadas en el precio, cuyo objetivo es la captación de nuevos usuarios. En una segunda fase, se reduce el número de agentes, desaparecen algunas de las empresas que iniciaron su actividad y se producen fenómenos de integración horizontal bajo la no existencia de un mercado suficiente para ser compartido (28). En una tercera, con un mapa empresarial consolidado, las estrategias de las empresas se orientan a su diferenciación en el mercado obviando la competencia en precios.

Las empresas que operan en el mercado de la televisión de pago generan una oferta bajo el supuesto de que la mayor parte del país tiene acceso a dos plataformas por satélite, una plataforma de TDT y un operador de cable. Esta oferta es comercializada, a su vez, por tres grandes grupos empresariales: Telefónica, Auna y Sogecable. El primero tiene una presencia significativa en operadores de televisión analógica (Antena 3) y televisión digital por satélite (Vía Digital). El segundo, a través de Auna Cable, ofrece televisión por cable en Madrid, Cataluña, Canarias, Aragón y la mayor parte del territorio de Andalucía. Así mismo, es el principal accionista de la empresa Onda Digital concesionaria de la televisión digital terrestre y que comercializa la oferta de Quiero TV. Por último, Sogecable es propietaria del 83,25 por 100 de Canal Satélite Digital y del 100 por 100 de Canal Plus.

De estas empresas, Canal Satélite Digital y Vía Digital compiten en la actualidad por el negocio de la televisión digital por satélite. Tras los tres primeros años de actividad no se han cumplido las previsiones realizadas en 1997 sobre el número de abonados (Castejón, Feijó, Juanes y Pérez, 1997; CMT, 1999). En el caso de la televi-



COLABORACIONES

(27) Un análisis de este tipo de estrategia puede consultarse con más detalle en EAKIN y FARUQUI (2000); WIRTZ (2001) o JOHNSON *et al.* (1999).

(28) Con la salvedad de que el número de empresas participantes siempre será reducido, en base a las barreras de entrada existentes en esta industria.

sión por cable, el sector está muy atomizado en función de las demarcaciones creadas en la Ley de Telecomunicaciones por Cable de 1995. La fragmentación de la oferta del satélite y el cable, así como la posibilidad de generar sinergias con el operador de TDT, evidencian las posibilidades existentes para una mayor concentración.

En un escenario con un menor número de ofertas de televisión de pago es presumible la obtención de rentabilidades diferenciadas y la explotación de recursos únicos y complementarios. Si cada operador alcanza una imagen diferenciada y un nicho concreto en el mercado, habrá contenidos que sean específicos para cada empresa y por lo tanto el número de agentes interesados en su contratación muy reducido. Así, la presión sobre los precios sería menor y la capacidad para generar beneficios de estos contenidos se incrementaría.

Por otra parte, y teniendo en cuenta la limitación que afecta al consumo de televisión, la acumulación de usuarios en una misma oferta significa la obtención de economías de escala para el operador, con lo cual el coste medio de los contenidos se reduciría y, a partir de su transformación vía precios al consumidor, posibilitaría el incremento de usuarios de los mismos.

Por último, una concentración en la industria de la televisión también es atractiva para la generación de ingresos a través de la publicidad. Para las empresas anunciantes el coste de acceder a cada telespectador disminuye con una audiencia mayor. Por lo tanto, el medio televisivo es más barato en términos relativos.

4.3. Adquisición de contenidos que generen rentas schumpeterianas

Bajo la interpretación del enfoque de recursos y capacidades la actividad de compra o aprovisionamiento de la empresa no genera ventajas sostenibles a ésta (Barney, 1991; Conner, 1991; Dickrickx y Cool, 1989) (29). No obstante, Ramsay

(29) El argumento esgrimido es que los productos que están disponibles en el mercado para un comprador fácilmente son adquiridos por el resto de competidores. Por lo tanto, esta actividad sólo generará a la empresa recursos que no diferencian a la misma respecto a las demás. Para PRALAHAD y HAMEL (1990)

(2001) llega a la conclusión de que, aunque lo considera extremadamente difícil, es posible obtener ventajas competitivas sostenibles basadas en las capacidades para desarrollar las compras y aprovisionamientos de la empresa. El autor identifica un reducido número de técnicas que permiten obtener recursos estratégicos en el mercado, e incluso, cree que es posible la identificación de oferentes no conocidos. En este sentido, White y Hanmerlloyd (1999), afirman que la empresa ha de desarrollar una política de búsqueda activa de nuevos oferentes de recursos estratégicos que sean desconocidos para los demás compradores. Esta ventaja competitiva será mantenida hasta que el resto de los compradores accedan a conocer la identidad del nuevo oferente. Por tanto, se generan rentas en el corto plazo.

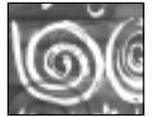
Por otra parte, la empresa ha de pretender relaciones cerradas con los proveedores, aunque estos sean conocidos. La organización puede utilizar distintos métodos para mantener una relación única con los mismos (Porter, 1985, página 156). No obstante, y tal como reconoce Ramsay (2001), es muy difícil que el interés de los vendedores coincida con el del comprador. Así, si el recurso es valioso, estará dispuesto a mantener relaciones con el mayor número de agentes posible. Solamente si el comprador tiene un tamaño notablemente superior puede hacer uso de técnicas que aseguren la relación mercantil de manera exclusiva.

En el mercado de la televisión, los operadores obtendrán ventajas competitivas cuando el recurso al que accedan sea realmente innovador y aceptado en el mercado (30). En este sentido, disfrutarán de una ventaja competitiva mientras se extiende la imitación. Durante este período el operador que ha accedido en primer lugar a su compra y distribución disfrutaría de una renta de carácter schumpeteriano (31). Así, ante una situa-

la empresa ha de lograr identificar aquellas actividades o recursos no estratégicos que pueden ser subcontratados o adquiridos fuera de la organización.

(30) En este sentido, existen ejemplos de productos que han disfrutado de una imagen diferenciada en el mercado, distintos del fútbol y el cine de estreno, como es el caso de Gran Hermano. Este producto permitió obtener una rápida penetración al operador digital Quiero TV.

(31) SCHUMPETER (1934) diferencia tres fases en el proceso de innovación: invención, innovación e imitación. La fase de la



COLABORACIONES

ción de homogeneidad en cuanto a la dotación de contenidos la obtención de beneficios temporales se podría obtener a través de la adquisición de contenidos novedosos.

5. Conclusiones y propuestas futuras de investigación

En la presente investigación hemos analizado la capacidad de los contenidos de televisión para generar ventajas competitivas a los operadores y poder ser considerados recursos estratégicos para estas empresas. A tal fin, hemos estudiado el carácter único o complementario de estos contenidos a partir del planteamiento de las siguientes hipótesis:

1. Existen operadores con dotaciones de contenidos de alto valor que diferencian su oferta en el mercado y que generan una ventaja competitiva a largo plazo.

2. La acumulación de contenidos complementarios en una oferta de televisión incrementa el valor de explotación del conjunto de contenidos.

Una vez contrastadas ambas hipótesis, en base a la matriz diferenciación-complementariedad propuesta por Vicente (2000), hemos llegado a dos conclusiones: en primer lugar, la inexistencia de una dotación de contenidos de alto valor de carácter único y, en segundo lugar, que el resto de contenidos no pueden ser caracterizados como complementarios a partir de una oferta que satisfaga de manera cuantitativa y cualitativa los gustos y necesidades del consumidor. Esta última conclusión se deduce de la imposibilidad de afirmar que el valor conjunto de explotación de un mayor número de canales se incremente en mayor medida que el coste de los nuevos canales supuestamente complementarios.

Estas conclusiones nos permiten afirmar que el estado en el que se encuentran los operadores de televisión respecto a la dotación de contenidos es una situación de homogeneidad competitiva.

invención es propia de las empresas creadoras de contenidos, mientras que la innovación recae en el agente que pone a disposición del consumidor tal invención. Si el producto es aceptado en el mercado se rompe una situación de equilibrio que se recupera cuando se extiende la imitación al resto de los agentes. Durante este período, la empresa obtiene beneficios extraordinarios.

Por tanto, este tipo de recursos tiene poca capacidad para explicar heterogeneidad en los resultados de las empresas.

Ante esta situación de homogeneidad competitiva, creemos que existen alternativas disponibles que permiten a los operadores obtener rentas sostenibles en el mercado de la televisión: el diseño de ofertas de servicios integrados, la integración de carácter horizontal y/o el desarrollo de capacidades específicas en la compra de contenidos.

La integración de servicios complementarios al de televisión incorpora nuevos argumentos para diferenciar la dotación de recursos y capacidades que tienen las empresas. Mediante este tipo de estrategia, la relación cliente-empresa es más fuerte y sostenida en un mayor número de intercambios. Para el usuario permite acceder a un mayor número de servicios mediante una única empresa. La empresa consigue un comportamiento más homogéneo del consumidor ante distintos servicios sobre los que tiene distinta disponibilidad a pagar. La oferta de televisión, telefonía e Internet que comercializan de manera conjunta los operadores de cable es un ejemplo del empaquetado de servicios. No obstante, el comportamiento del mismo puede variar con el incremento de la experiencia. En este sentido, la investigación del comportamiento del consumidor ante una oferta conjunta de servicios es un aspecto a considerar en futuras investigaciones. En tal caso, consideramos que sería interesante contrastar la hipótesis de una conducta más crítica con este tipo de ofertas a medida que el usuario adquiere experiencia en el consumo de los nuevos servicios.

De otro lado, la industria de la televisión está caracterizada por una situación de máxima competitividad y un elevado número de agentes. Su reducción, vía concentración horizontal, disminuiría la demanda de contenidos, mejorando la capacidad de aquéllas para generar rentas sostenibles. Además, consideramos que no está suficientemente definido el tamaño óptimo de las empresas de televisión ni el umbral de rentabilidad de las mismas. Por lo tanto, existen escasas referencias para proponer un mapa empresarial que genere beneficios a las empresas participantes, lo cual constituye otra línea de investigación a desarrollar en el futuro.



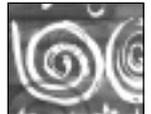
COLABORACIONES

Finalmente, el desarrollo de capacidades específicas en la compra procede de la adquisición de contenidos novedosos y aceptados en el mercado, en cuyo caso se disfrutará de una ventaja competitiva mientras se extiende la imitación. Durante este período el operador que ha accedido en primer lugar a su compra y distribución disfrutará de una renta de carácter schumpeteriano. Es decir, la etapa de introducción de la invención en el mercado. Esa actividad es la que justificaría la obtención de beneficios extraordinarios en un mercado caracterizado por el equilibrio entre los oferentes.

Además, pensamos que el nivel de concentración del sector puede derivar a una situación monopolística, en tal caso, las futuras líneas de investigación deberían orientarse al estudio de los posibles efectos sobre el precio y la calidad de la oferta y los contenidos de la televisión de pago en nuestro país.

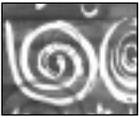
Bibliografía

1. AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. (1993): «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, número 14, páginas 33-46.
2. BARNEY, J. (1986): «Strategy factor markets: expectations, luck and business strategy», *Management Science*, número 31, páginas 1231-1241.
3. BARNEY, J. (1991): «Firms resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, número 17, páginas 99-120.
4. BERKHOUT, P. H. G.; MUSKENS, J. C. y VELT-HUIJSEN, J. W. (2000): «Defining the rebound effect», *Energy Policy*, número 28, páginas 425-432.
5. BLACK, J. y BOAL, K. (1994): «Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage», *Strategic Management Journal*, número 15, páginas 131-148.
6. CASTEJON, L.; FEIJOO, C.; JUANES, R. y PEREZ, J. (1997): «La regulación y el mercado de la televisión digital por satélite», recogido en <http://www.gtcc.ssr.upm.es/artihtm/artregul.html>
7. CEBRIAN, J. L. (1996): «Los retos de la convergencia del hipersector de las telecomunicaciones con el mundo audiovisual», en TERCEIRO, J. B. (ed.) *El Futuro Actual. Primeras Jornadas sobre la Sociedad Digital*, Fundación Caixa Galicia.
8. COLIS, D. y MONTGOMERY, C. (1995): «Competing on resources: strategy in the 1990s», *Harvard Business Review*, número 73 (4), páginas 118-128.
9. COMISION DEL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES (1999): *Informe Anual 1998*, Madrid.
10. COMISION DEL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES (2000): *Informe Anual 1999*, Madrid.
11. COMISION DEL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES (2001): *Informe Anual 2000*, Madrid.
12. COMISION EUROPEA (2000): «Measuring Information Society. 2000», www.europa.eu.int
13. CONNER, K. (1991): «A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?», *Journal of Management*, número 17 (1), páginas 121-154.
14. DIAZ NOSTY, B. (1998): *Informe Anual de la Comunicación 1997-1998*, Grupo Zeta, Madrid.
15. DIAZ NOSTY, B. (2000): *Informe Anual de la Comunicación 1999-2000*, Grupo Zeta, Madrid.
16. DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, número 35 (12), páginas 1504-1511.
17. EAKIN, K. y FARUQUI, A. (2000): «Bundling Value-Added and Commodity Services in Retail Electricity Markets», *The Electricity Journal*, diciembre 2000.
18. GRANT, R. (1991): «The resource-based Theory of competitive advantage», *California Management Review*, número 33 (3), páginas 114-135.
19. GUAL, J. y RICART, J.E. (2001): *Estrategias empresariales en telecomunicaciones e internet*, Fundación Retevisión, Madrid.
20. IDATE (2000): «Development of Digital TV in Europe. Spain/2000», www.idate.fr
21. IDATE (2001): «Development of Digital Television in the European Union. 2000», www.idate.fr
22. IDATE (2001): «Digiworld 2000», www.idate.fr
23. INFORMA MEDIA GROUP: *TV International Sourcebook 2001*, Londres, Informa Media Group.
24. JACOBSEN, R. (1988): «The persistence of abnormal returns», *Strategic Management Journal*, número 9, páginas 41-58.
25. JOHNSON, M. D.; HERRMANN, A. y BAUER, H. H. (1999): «The effects of price bundling on consumer evaluations of product offerings», *International Journal of Research in Marketing*, número 16, páginas 129-142.
26. LIPPMAN, S. y RUMELT, R. (1982): «Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences», *Bell Journal of Economics*, número 13 (2), páginas 418-453.
27. MAHONEY, J. y PANDIAN, J. (1992): «The resource-based view within the conversation of strategic management», *Strategic Management Journal*, número 13, páginas 363-380.
28. MEDCOF, J.W. (2000): «The resource-based view and transnational technology strategy», *The Journal of High Technology Management Research*, número 1, volumen 11, páginas 59-74.
29. NAVAS, J. E. y GUERRAS, L. A. (1996): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Editorial Civitas, Madrid.



COLABORACIONES

30. OLIVER, C. (1997): «Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views», *Strategic Management Journal*, número 18 (9), páginas 697-713.
31. PETERAF, M. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view», *Strategic Management Journal*, número 14, páginas 179-191.
32. PICARD, R.G. (2001): «Expansion and Limits in EU Television Markets: Audience, Advertising and Competition Issues», presentado en *Workshop on Competition in Media and Advertising Markets*, University of Aix Marseille. France, 12-13 de octubre de 2001.
33. PORTER, M. (1985): «Competitive Advantage», *The Free Press*, Nueva York.
34. RAMSAY, J. (2001): «Purchasing's strategic irrelevance», *European Journal of Purchasing & Supply Management*, volumen 7, páginas 257-263.
35. REED, R. y DEFILLIPPI, R. (1990): *Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage*, Academy of Management.
36. ROCA, J. M. (1995): «El sector audiovisual y el proceso de los multimedia», *Economía Industrial*, número 303, páginas 147-155.
37. ROCA, J. M. (1996): «Las redes de televisión por cable», *Telos*, número 44, páginas 66-71.
38. RODRIGUEZ, J. (1995): «Los aspectos industriales de la Sociedad de la Información», *Economía Industrial*, número 303, páginas 19-20.
39. RODRIGUEZ, L. (1995): «La nueva era de las telecomunicaciones: competencia y desregulación en redes», *Información Comercial Española*, número 747.
40. RUMELT, R. (1984): «Towards a strategic theory of the firm», en LAMB, R. (ed.) *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall. Englewood Cliffs, páginas 556-569.
41. SCHOEMAKER, P. (1990): «Strategy, complexity and economic rent», *Management Science*, número 36, páginas 1178-1192.
42. SCHUMPETER, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development: An Inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*, Cambridge, MA. Harvard University Press.
43. TEECE, D. J. (1997): «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, número 18, páginas 509-533.
44. TERCEIRO, J. B. (ed.): *El Futuro Actual. Primeras Jornadas sobre la Sociedad Digital*, Fundación Caixa Galicia.
45. VARUN, G. y VASWANI, P. (2000): «Partnerships in the Telecommunications Industry», *Communication of the ACM*, número 2, volumen 43.
46. VECAI (2000): *Broadband Monitor 2*, VECAI. La Haya, Holanda.
47. VENTURA, R. (2001): *La Televisión por Cable en España. Tendencias y estrategias*, Ediciones Universitarias de Barcelona, Barcelona.
48. VICENTE, J. (2000): «Hacia una teoría de la estrategia basada en recursos: implicaciones contrastables de una propuesta teorica», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, número 2, volumen 9, páginas 21-42.
49. WHITE, P. y HANMER-LOYD, S. (1999): «Managing the input market: the strategic challenge», *European Journal of Purchasing and Supply Management*, número 5, páginas 23-31.
50. WIRTZ, B. W. (1999): «Reconfiguration of Value Chains in Converging Media and Communications Markets», *Long Range Planning*, número 34, páginas 489-506.



COLABORACIONES