

LOS CONTENIDOS DE TELEVISIÓN COMO RECURSOS ESTRATÉGICOS: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

García Mestanza, Josefa
Ventura Fernández, Rafael
Universidad de Málaga

RESUMEN

La industria de la televisión ha experimentado un profundo cambio durante la década de los noventa. Las nuevas plataformas de distribución y la desregulación de la industria han modificado el ámbito competitivo de los operadores. En este contexto, las empresas han optado por estrategias de sindicación de contenidos, al objeto de adaptar su oferta a las exigencias del mercado. Por ello, consideramos necesario evaluar la capacidad que tienen los contenidos para crear ventajas competitivas. Con esta finalidad, hemos utilizado el enfoque de recursos y capacidades para valorar el carácter estratégico de los contenidos de televisión, mediante la contrastación de las características de unicidad y complementariedad. Finalmente, proponemos una serie de estrategias para actuar en la situación de homogeneidad competitiva que deducimos que existe en la industria de la televisión.

PALABRAS CLAVE: contenidos de televisión, recursos y capacidades, análisis estratégico, unicidad, complementariedad.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to consider the strategic value of the contents for television operators. These companies have focused on bundling contents to appeal to all consumers. This strategy assumes that contents can explain strategic differences. We have used the resource-based approach to examine the possibilities to achieve sustainable differences based in the contents rights. The research findings indicate that contents are unlikely to create competitive advantages. Finally, we propose several strategies to act in competitive homogeneity conditions.

KEYWORDS: television contents, resource-based approach, strategic analysis, complementarity.

1.- INTRODUCCIÓN

Los cambios legales acontecidos en la década de los noventa junto a la revolución tecnológica producida han tenido como consecuencia un incremento notable de la oferta de televisión en España. Desde el punto de vista tecnológico, han aparecido nuevas plataformas que permiten la distribución de contenidos de televisión, incorporando, a la oferta analógica tradicional, la televisión digital por satélite, digital terrestre y por cable.

Ante el nuevo panorama, las empresas que distribuyen los contenidos de televisión han basado su estrategia de comercialización en el empaquetado de contenidos, ofreciendo una oferta multicanal con una flexibilidad limitada en cuanto a la combinación de canales y diseño de precios. De esta forma, se ha consolidado una amplia oferta de televisión de pago. La adopción de esta estrategia parte del supuesto efecto positivo de la cantidad de canales ofrecidos sobre la satisfacción del cliente. Como consecuencia, las plataformas de televisión han competido por la adquisición de los contenidos.

Hasta el momento, las investigaciones efectuadas en este campo para contrastar la adecuación de las estrategias de los operadores, han estado orientadas a verificar cuál es la predisposición del cliente a pagar por un mayor número de canales de televisión y el incremento de la utilidad marginal que supone un nuevo programa a la oferta¹.

A nuestro juicio, y teniendo en cuenta las condiciones de competitividad del mercado, resulta interesante validar la estrategia de venta conjunta de contenidos y conocer la capacidad para generar ventajas competitivas que posee la oferta de un operador de televisión. Para ello, en el trabajo que presentamos, utilizamos la propuesta de Vicente (2000) que, desde un enfoque de recursos y capacidades², define las condiciones necesarias para considerar que un recurso sea estratégico. Es decir, este autor fija aquellos requisitos que ha de reunir un recurso para explicar ventajas competitivas en la empresa que lo posee. En este caso, el marco teórico referido nos permite alcanzar el objetivo propuesto al evaluar el carácter estratégico de los contenidos de una oferta multicanal de televisión.

A fin de lograr este objetivo, hemos estructurado el trabajo en tres bloques. En el primero describimos el marco teórico utilizado, realizando una revisión de los argumentos teóricos que justifican la adecuación de la estrategia de venta conjunta de servicios utilizada por los operadores de televisión. Asimismo, se describe el concepto de valor estratégico desde una perspectiva de recursos y capacidades. En el segundo bloque, se exponen los resultados de la contrastación de hipótesis efectuada 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, en el tercero de los apartados, deducimos, a partir de los resultados obtenidos, las estrategias que consideramos que podrían permitir a los operadores lograr una dotación de recursos generadora de beneficios en el mercado.

2.- ÁMBITO DEL ESTUDIO Y MARCO TEÓRICO

Este apartado se subdivide en dos grandes bloques. En el primero, se incluye el análisis de la estrategia de comercialización de los operadores de televisión de pago y su consideración teórica. En el segundo, se expone el enfoque de recursos y capacidades a utilizar para contrastar las hipótesis formuladas finalmente.

2.1.- Estrategia de Comercialización de los Operadores de Televisión de Pago

En nuestro país, con la Ley 10/1988 de 3 de Mayo se regula la prestación o gestión indirecta del servicio público de televisión a través de sociedades anónimas de carácter privado mediante concesiones administrativas, lo que generó la multiplicación de la oferta de televisión. 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, la década de los noventa ha vivido una transformación del sector audiovisual español cuya principal derivación ha sido el aumento de la oferta y la competencia y la comercialización de la televisión de pago.

¹ Un repaso de las investigaciones realizadas puede consultarse en Bruce (2001).

² Amit y Schoemaker (1993), Barney (1986 y 1991), Black *et al.* (1994), Collis *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).

El nuevo entorno competitivo ha quedado conformado por una oferta de televisión en abierto, tanto pública como privada, y una 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 ofertas de televisión multicanal; ofertas que resultan del empaquetado de distintos contenidos. Estas empresas han utilizado diferentes fórmulas para comercializar sus contenidos al objeto de satisfacer las necesidades cualitativas y cuantitativas del consumidor (Roca 1995, p. 147)³: canales básicos, canales de pago, pago por sesión o *pay per view* (PPV) y vídeo casi bajo demanda (NVOD) o bajo demanda (VOD).

Las modalidades de empaquetado son diferenciadas por el precio que su contratación suponga, 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, en la tabla 1 se recogen las características de los contenidos de alto valor, de valor medio y de valor bajo.

Tabla 1. Tipos de contenidos de televisión.

CONTENIDOS	CARACTERÍSTICAS	EJEMPLOS
Alto valor	<ul style="list-style-type: none">- Precio alto- Sustituibilidad e imitabilidad limitada- El momento de emisión es crítico	- Retransmisiones deportivas o títulos de estreno
Valor medio	<ul style="list-style-type: none">- Precio medio- Sustituibilidad e imitabilidad relativa- El momento de emisión no es crítico	- Series de televisión, canales de noticias, canales con una imagen diferenciada
Valor bajo	<ul style="list-style-type: none">- Precio bajo- Sustituibilidad alta e imitable fácilmente- El momento de emisión no es crítico	- Contenidos que se pueden disponer en oferta libre de pago; canales sin imagen en el mercado

Fuente: Elaboración propia.

³ La Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (2000, p. 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).

La oferta multicanal de los operadores de televisión está estrechamente relacionada con la estrategia de producto y precio que han adoptado para competir en el mercado. Estas empresas comercializan de manera conjunta distintos contenidos de televisión empleando una estrategia de venta cruzada de servicios. La venta cruzada consiste en ofrecer simultáneamente dos o más productos, generalmente complementarios, en un paquete a un precio global inferior a la suma de los precios de cada uno de los productos por separado. Esta estrategia está relacionada con la estrategia de precios por paquete (Santesmases, 2000; Kotler, 2001), utilizada para fijar el precio a una línea de productos de una empresa.

Para Santesmases (2000) la venta conjunta de dos o más servicios bajo un precio único tiene dos argumentos básicos. En primer lugar, los costes de los servicios son fijos en gran proporción, siendo, por tanto, reducido el coste marginal de prestar un servicio determinado. Además, no siempre es fácil determinar el coste individual de un servicio. Por otra parte, las demandas de la mayoría de los servicios ofrecidos por una empresa u organización suelen ser interdependientes.

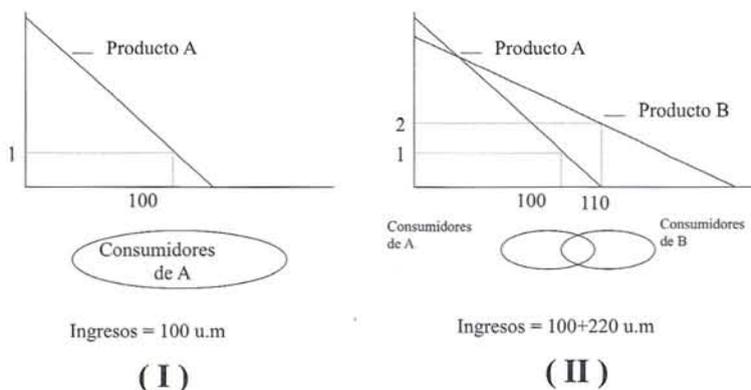
Por su parte Fisk et al. (2000) diferencian la estrategia de precio por paquete pura y la estrategia mixta. En el primer caso, la empresa oferta un paquete único de servicios con un precio fijo. La estrategia mixta permite al usuario acceder a los servicios por separado o de manera conjunta. Debido al hecho de que los consumidores presentan distintas sensibilidades al precio y distintas disposiciones con respecto a los distintos productos, la estrategia mixta de precio por paquete permite la mayor personalización posible de la oferta. En la oferta multicanal de televisión, el usuario puede elegir distintas combinaciones de contenidos con precios flexibles.

Otros autores han explicado cómo la estrategia de vender servicios en paquete reporta mayores beneficios que la oferta de esos mismos servicios por separado basándose en la valoración de los servicios ofrecidos por parte del usuario (Adams y Yeleen, 1976; Schmalensee, 1984; MacAfee et al., 1989; Eppen y Hanson, 1991). En este sentido, la valoración por parte de los usuarios de un paquete de servicios presenta una función de distribución con una desviación estándar menor que la valoración de los distintos productos considerados de manera individual. Esta circunstancia significa que el mercado va a presentar una mayor homogeneidad, facilitando la obtención de beneficios (Schmalensee, 1984).

Por su parte, Eakin y Faruqui (2000) señalan los objetivos que son alcanzables a través de la estrategia de precios por paquete: el incremento de la satisfacción del consumidor por la complementariedad de los productos, menores costes soportados, acceso al conocimiento de nuevos productos y la percepción de una mayor valor añadido de la oferta conjunta; la búsqueda de una mayor eficiencia en las funciones de producción y marketing mediante economías de gama; la confianza del consumidor y la credibilidad de la empresa; y el valor estratégico de una oferta conjunta de productos.

Por último, y de una manera gráfica, Fisk et al. (2000) explican cómo la venta cruzada de distintos servicios facilita a la empresa un mayor volumen de facturación. En la figura 1 se muestra una primera gráfica correspondiente a una empresa que comercializa un producto A a un precio unitario de una unidad monetaria y cuya venta genera un volumen de facturación de 100 unidades monetarias. La segunda gráfica representa la situación de la organización que comercializa dos productos, A y B, de manera separada. Los ingresos derivados de añadir la oferta del producto B ascienden a la cantidad de 220 unidades monetarias, teniendo en cuenta un precio unitario de venta del producto B de 2 unidades monetarias y un volumen de ventas de 110 unidades.

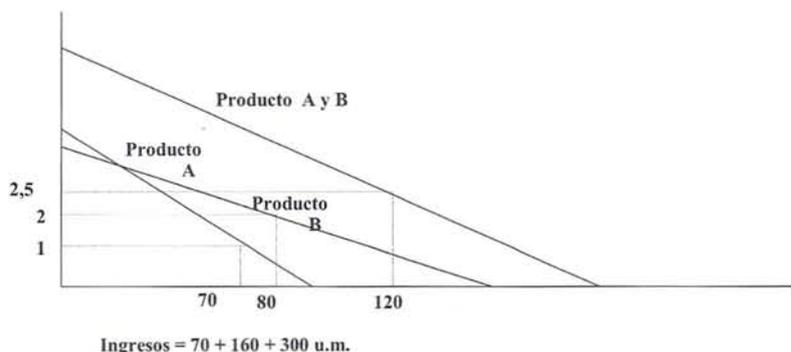
Figura 1. Venta individual de servicios.



Fuente: Fisk et al. (2000).

En la figura 2 se considera que la empresa emplea una estrategia de precios por paquete mixta. Es decir, que va ofrecer los productos A y B por separado y de manera conjunta a un precio global inferior a la suma de los precios individuales. El volumen de facturación de la organización se vería incrementado suponiendo una demanda de 70 unidades del producto A, 80 unidades del producto B y una demanda sobre el paquete (A,B) de 120 unidades. Así, empleando un precio unitario de 2,5 unidades monetarias para el paquete (A, B), la empresa obtendría un volumen de facturación de 530 unidades monetarias.

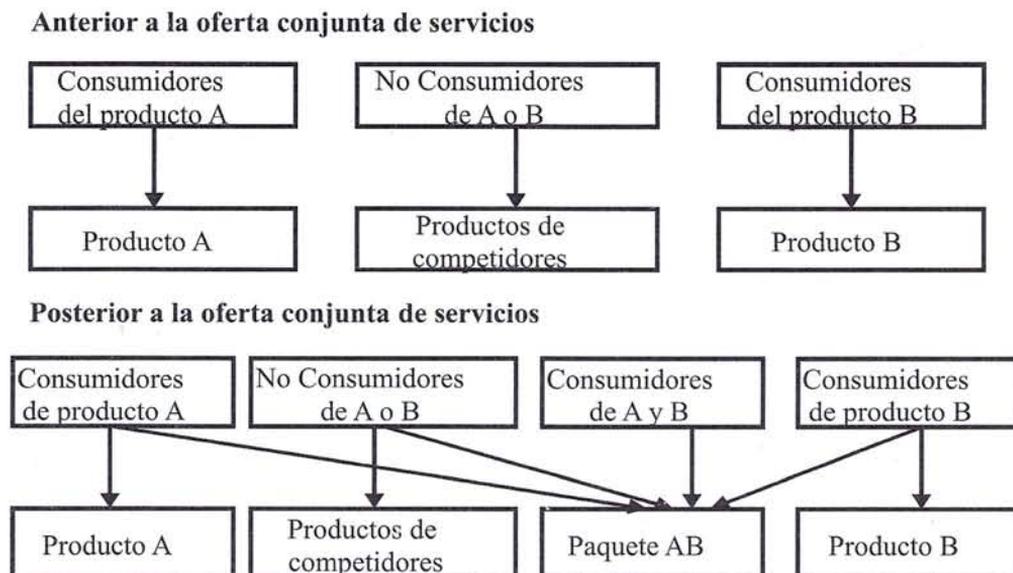
Figura 2. Venta cruzada de servicios.



Fuente: Fisk et al. (2000).

Posteriormente a la combinación de los productos A y B, la empresa está capacitada para satisfacer las necesidades de una mayor variedad de consumidores (figura 3). Así, si el resto de los competidores no tiene los recursos o capacidades para combinar en un solo paquete los distintos productos, la venta cruzada generará ventajas competitivas a la empresa que sí la lleva a cabo.

Figura 3. Efecto de la venta cruzada de servicios sobre la cantidad de consumidores.



Fuente: Fisk et al. (2000).

2.2.- Consideración Estratégica de los Recursos desde el Enfoque de Recursos y Capacidades

El enfoque de recursos y capacidades resalta la importancia de las características internas de la empresa para explicar su rendimiento⁴. Desde este enfoque se considera a la empresa como una combinación de recursos heterogéneos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Dierickx y Cool, 1989; Prahalad y Hamel, 1990 y 1994), lo que explica el proceso de formación de ventajas competitivas sostenidas.

La base de la competitividad empresarial estará en la dotación de recursos con que cuente la empresa, así como en 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 porque no poseen la misma dotación de recursos apropiados, existiendo, por tanto, una estrecha relación entre recursos y ventaja competitiva (Reed y DeFillippi, 1990).

Esta estrecha relación entre recursos y ventaja competitiva se deduce de la literatura existente al considerar que “la posición competitiva es definida por un conjunto de recursos y relaciones únicas” (Rumelt, 1984, p. 557). Será un recurso estratégico de la empresa si algunos de estos

⁴ 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.

recursos existentes son capaces de generar ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, Vicente (2000, p. 22) expone la dificultad a la hora de dotar de contenido al concepto de recurso estratégico. Por ello, analiza distintas definiciones de este concepto e identifica dos características que son reconocidas, implícita o explícitamente, en la práctica totalidad de esas definiciones: la unicidad y la complementariedad.

- Un recurso estratégico 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, ya que en 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 uso⁵. Si, por el contrario, 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 de los recursos estratégicos 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. A esta relación positiva de la acumulación de recursos con respecto a la creación de valor se le denomina complementariedad⁶.

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.

⁵ Vicente (2000, p. 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,...).

⁶ 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.

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. Así, estudiamos 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 para las empresas que ofrecen servicios de televisión.

Hemos de tener presente que, en el negocio de la televisión, es posible distinguir diferentes actividades de la cadena de valor (Ventura, 2001; Gual y Ricart, 2001) que se iniciaría con la producción de contenidos para terminar con la entrega final de éstos a los usuarios. Entre esas actividades se incluirían las de empaquetado de contenidos, distribución de los mismos y suministro de las infraestructuras. En la industria de la televisión se han adoptado estrategias 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. Por tanto, la actividad crítica ha sido considerada la sindicación de contenidos.

Teniendo en cuenta la actividad común de empaquetamiento de contenidos y las características 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:

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.

Hipótesis 2: La acumulación de contenidos complementarios en una oferta de televisión incrementa el valor de explotación del conjunto de contenidos⁷.

Contrastaremos ambas hipótesis, en base a la matriz diferenciación-complementariedad propuesta por Vicente (2000) y posteriormente analizaremos las alternativas disponibles para los operadores de televisión.

⁷ Esto quiere decir que 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: $V(B,A) > V(B) + V(A)$.

3.- ANÁLISIS DEL VALOR ESTRATÉGICO DE LOS CONTENIDOS DE TELEVISIÓN COMERCIALIZADOS

Una vez caracterizados los tipos de contenidos ofrecidos por los operadores (alto, medio y bajo valor), procederemos a contrastar sus características de unicidad y complementariedad.

3.1.- Análisis de los Contenidos de Alto Valor

En nuestro país, los contenidos de alto valor (unicidad) se ofrecen bajo la fórmula de pago por visión. Están constituidos por las retransmisiones de partidos de fútbol y el cine⁸. 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 nula, lo que los convierte en una oferta de carácter rígido.

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 cine⁹. Por lo tanto, no pueden 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 valor¹⁰.

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

⁸ Nueve de los diez espacios que fueron más vistos durante 1998 eran retransmisiones de partidos de fútbol (Díaz Nosty, 2000, p. 238).

⁹ El operador Vía Digital ofrece el servicio palco. Canal Satellite 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 comercial Fila ONO.

¹⁰ 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.

como garantía del desarrollo de los nuevos operadores de televisión y el incremento de la competencia en el entorno liberalizado¹¹.

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 1 elaborada en sentido contrario, es decir, que 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. No obstante, consideramos que para competir en el mercado de la televisión de pago la dotación de contenidos de alto valor es una condición necesaria, aunque no es suficiente.

3.2.- Análisis de los Contenidos Complementarios

Los operadores disponen de una oferta complementaria a los contenidos de alto valor, constituida por: la oferta básica y los canales de pago.

- La oferta básica, cuyos contenidos son ofrecidos por todas las plataformas, 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.
- Los canales de pago son contenidos de valor medio formados por canales temáticos de cine, canales de fútbol y canales profesionales y de ocio, en los que el tiempo de emisión no es decisivo y satisfacen perfiles de consumidores específicos. Así, 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.

Esta oferta complementaria satisface gustos y necesidades de un público muy amplio. Tiene 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 sustituibles. Además, su disponibilidad en el mercado de contenidos es muy alta. Por tanto, no posee 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 de que el valor conjunto de los contenidos se incrementa en mayor medida que el coste del nuevo canal.

Al objeto de analizar la importancia del valor de los contenidos complementarios estudiaremos cuál es la valoración de los mismos por los dos públicos objetivos de los operadores de televisión: el usuario de los servicios de televisión y las empresas anunciantes.

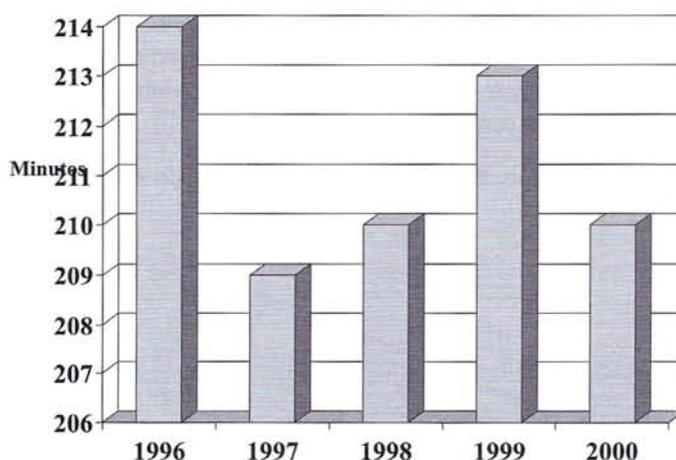
3.2.1.- Valoración del Consumidor

El incremento de la oferta de televisión no ha supuesto cambios significativos en el consumo desde un punto de vista cuantitativo. Este consumo se halla en un estado de estancamiento o

¹¹ 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. 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.

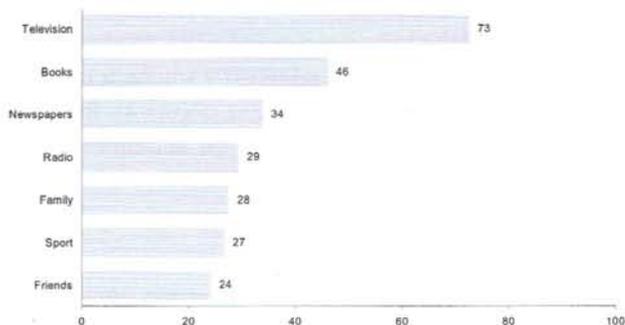
saturación (Díaz Nosty, 2000, p. 211) que se confirma con las estimaciones realizadas por la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (2001, p. 165). Según el organismo regulador, en España, el consumo medio de televisión por persona y día, en el año 2000, fue de 210 minutos. Esta cifra es incluso 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 (figura 4). Esta situación es equiparable a la observada en otros países y puesta de manifiesto en anteriores investigaciones (Insitute of Practitioners in Advertising, 1998).

Figura 4. Evolución del consumo de televisión por persona y día.



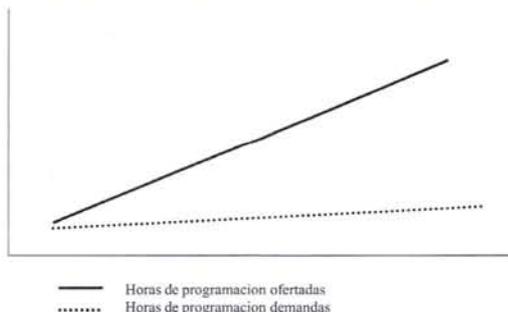
Fuente: CMT (2001).

El comportamiento del consumo de televisión difiere del registrado en otras industrias que han sido sometidas a un proceso de liberalización. Por lo general, la conducta del consumidor ante un aumento de la oferta y una bajada de los precios tiende a un incremento en su consumo. Este efecto puede observarse en el mercado español de telefonía fija o móvil (CMT, 2000 y 2001). Sin embargo, en la industria de la televisión, existe un tiempo máximo de consumo que los telespectadores no desean superar (Sharot, 1994). Incluso, de forma contraria al denominado “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. Según la Comisión Europea (2000) el impacto de internet sobre el tiempo dedicado al consumo de televisión es mayor que para el resto de actividades de ocio (figura 5).

Figura 5. Impacto de internet sobre el consumo de otros servicios (%).

Fuente: Comisión Europea (2000).

En España el aumento de la oferta de horas de programación televisiva está explicando una divergencia en la evolución de la oferta y la demanda de los servicios de televisión. Según Picard (2001) esta situación explica una sobredotación del servicio (figura 6).

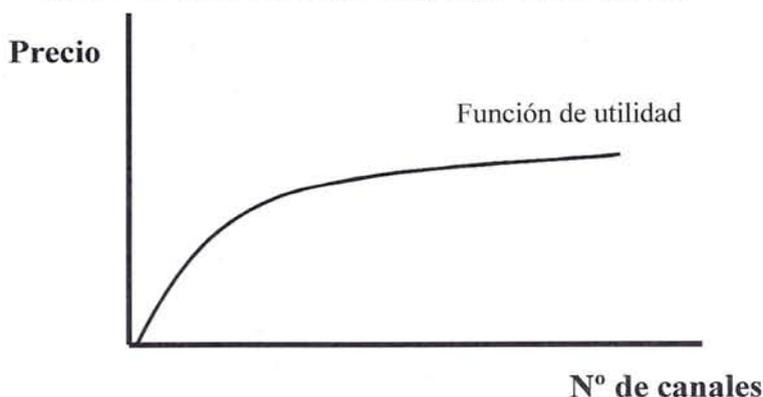
Figura 6. Evolución de la sobreoferta del mercado de televisión.

Fuente: Picard (2001).

Por otra parte, la satisfacción del consumidor no evoluciona de manera lineal con respecto al número de canales ofertados. Ventura (2001) estima que la cantidad de canales de televisión que satisfacen la demanda del consumidor no es superior a quince canales e incluso Deer (1995) afirma que serían suficientes siete canales. Este número de programas satisficaría las necesidades de contenidos generalistas y específicos que experimenta el consumidor. A partir de esa cantidad de canales, la utilidad marginal de un nuevo canal decrece significativamente. Por tanto, el precio que está dispuesto a pagar el consumidor por un nuevo canal es decreciente con el número de canales (figura 7). El rendimiento decreciente de un nuevo canal podría también afectar a la valoración del resto. Es posible aceptar que el incremento de la oferta tiene un efecto contraproducente y desincentivador del telespectador que ha de realizar la elección del programa que desea visualizar¹².

¹² La razón es simple, tal y como afirma Cebrián (1996, p. 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".

Figura 7. Relación entre el precio y el número de canales.



Fuente: Elaboración propia.

Son diversas las investigaciones realizadas al objeto de contrastar la relación entre el nivel de satisfacción del consumidor y la oferta de que dispone. Sparkes¹³ sugiere que la mayoría de los espectadores fracasan en su intento de maximizar los beneficios que se derivan de la oferta multicanal que disponen mediante palataformas de televisión por stélite o por cable. La investigación empírica realizada por Bruce (2001) confirma la escasa capacidad de algunos contenidos para incrementar la satisfacción del cliente de un operador de televisión. Según los resultados de la investigación citada, los consumidores están dispuestos a pagar una cantidad adicional únicamente por contenidos muy específicos, que son sustancialmente diferentes de los contenidos accesibles de manera libre. Además, la disposición a pagar por los demás contenidos es negativa y no son valorados por los consumidores. Goodhart et al. (1975) analizó si existía una lealtad consistente entre el espectador y el programa que consume. Estos autores concluyeron que el nivel de fidelización de los televidentes era muy alto. Estas conclusiones sugieren que el consumidor se comporta de manera rutinaria y esto puede suponer una barrera a las nuevas formas de uso de la televisión (Lee et al, 1995).

3.2.2.- Valoración del Anunciante

El otro público objetivo de los operadores de televisión está conformado por las empresas anunciantes. En este caso, la oferta consiste en espacio y tiempo para la publicidad. Existe un gran número de estudios que se han centrado en analizar factores determinantes de la demanda de espacios publicitarios en televisión (Budd, 1985 y 1986; Cave y Swann, 1986, Hendry, 1987 y 1992; y Tavakoli et al., 1989; Masih, 1999).

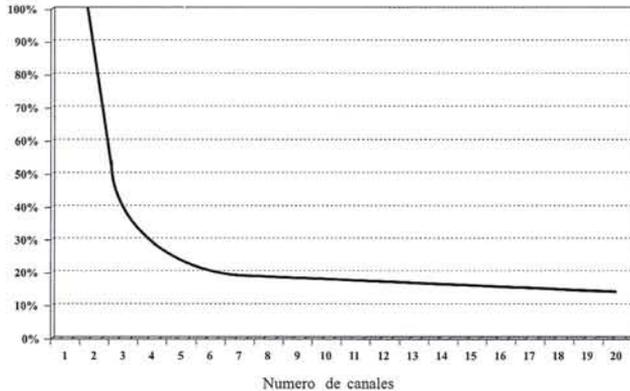
Para nuestra investigación utilizamos la propuesta de Masih (1999), quien considera que la demanda de espacios publicitarios depende del número de personas que consumen un determinado programa de televisión¹⁴. En este sentido, consideramos el efecto que tendría un nuevo canal sobre la audiencia media del resto de canales. Un incremento del número de alternativas para el

¹³ En Negrine (1985).

¹⁴ Esta propuesta considera que la calidad del programa de televisión no afecta al precio de la publicidad y el atractivo para el anunciante. Esta limitación simplifica el comportamiento del anunciante.

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) (figura 8).

Figura 8. Relación entre la audiencia media y el número de canales ofertados.



Fuente: Picard (2001).

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. De manera empírica, Masih (1999) verifica la rigidez de la demanda de espacios publicitarios ante el incremento de la oferta de televisión.

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 y asegurar que sea cierta la hipótesis 2, ya que la acumulación de contenidos complementarios en una oferta de televisión no 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. Es decir, una oferta ha de contar con las siguientes categorías de contenidos: 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 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 incremente en mayor medida que el coste de los nuevos canales supuestamente complementarios.

4.- ESTRATEGIAS PARA LA SITUACIÓN DE HOMOGENEIDAD COMPETITIVA

Tras argumentar la dificultad de una dotación de contenidos de alto valor de carácter único y concluir 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, podemos afirmar que:

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 competitiva¹⁵.

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 el panorama descrito, consideramos que existen estrategias que podrían evitar la situación actual de homogeneidad competitiva, bien sea de manera temporal o de manera estable. Las estrategias propuestas son: el diseño de ofertas de servicios integrados, la concentración de carácter horizontal y/o el desarrollo de capacidades específicas en la compra de contenidos novedosos.

4.1.- Oferta de Servicios Integrados

El futuro entorno previsible para los operadores de televisión contempla un fuerte desarrollo de los servicios interactivos que complementen la oferta de televisión ofrecida por los operadores. 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). 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 por-

¹⁵ Según Vicente (2000, p. 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.

centaje 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 ya están comercializando una gama amplia de servicios complementarios a la oferta multicanal de televisión¹⁶.

Uno de los servicios que más desarrollo ha experimentado ha sido el *t-commerce* o compra a través del terminal del televisor. Hasta el momento, el nuevo servicio está en la fase de crecimiento y no es previsible el nivel de implantación que alcanzará. Wade et al. (1999) se cuestionan cuáles son las ventajas que ofrece el medio para realizar las compras frente a otras alternativas. En este sentido, estos autores evalúan los factores que pueden afectar al éxito de las nuevas formas de comercializar productos y servicios. Para ello se basan en la clasificación de Catignon y Robertson (1985) para productos nuevos genéricos y deducen que los principales factores de éxito del *t-commerce* son la fácil accesibilidad, la reducida complejidad frente a otras alternativas y la segmentabilidad del medio (tabla 2). En cualquier caso, la razón para que la gente utilice el terminal del televisor para realizar las compras ha de ser la obtención de mayores beneficios que en otros formatos (Van Tassel, 1997).

Tabla 2. Factores que afectan al desarrollo del *t-commerce*.

FACTORES	IMPLICACIONES PARA LA COMPRA POR TELEVISIÓN	IMPACTO
Bcios. respecto a otras alternativas	Conveniencia y accesibilidad las 24 horas	Positivo
Compatibilidad	Necesidad de nuevos equipos	Negativo
Complejidad	Menor complejidad percibida que otras alternativas	Positivo
Divisibilidad	Segmentación local	Positivo
Comunicabilidad de los beneficios	En función de la capacidad de la fuerza de ventas y la comunicación comercial	Positivo
Riesgo percibido	Seguridad en el pago <i>on-line</i> ; confianza en vendedores y compradores y compatibilidad de sistemas	Negativo

Fuente: Wade (1999).

¹⁶ 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. Asimismo, el portal especializado refleja las continuas innovaciones en el ámbito de la comercialización de servicios electrónicos a través de la televisión.

En el caso del cable la oferta de televisión se ve complementada con la posibilidad de ofrecer 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.

4.2.- Concentracion Horizontal

La industria de la televisión está siguiendo las fases típicas de un sector tras su liberalización. En este sentido, Eakin y Faruqui (2000) diferencian tres etapas 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, 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 compartido¹⁷. Y, en una tercera fase, con un mapa empresarial consolidado, las estrategias de las empresas se orientan a su diferenciación en el mercado obviando la competencia en precios.

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.- Compra de Contenidos Novedosos

Aún cuando nos hemos basado en la interpretación del enfoque de recursos y capacidades y bajo esta perspectiva la actividad de compra o aprovisionamiento de la empresa no genera ventajas sostenibles a ésta (Barney, 1991; Conner, 1991; Dierickx y Cool, 1989)¹⁸ Ramsay (2001) llega a la conclusión de que, aunque lo considera extremadamente difícil, es posible obtener ventajas

¹⁷ Con la salvedad de que el número de empresas participantes siempre será reducido, en base a las barreras de entrada existentes en esta industria.

¹⁸ 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 Prahalad y Hamel (1990) la empresa ha de lograr identificar aquellas actividades o recursos no estratégicos que pueden ser subcontratados o adquiridos fuera de la organización.

competitivas sostenibles basadas en las capacidades para desarrollar las compras y aprovisionamientos de la empresa.

El citado 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.

Además, 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, p. 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 mercado¹⁹. 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 schumpeteriano²⁰. Por ello, ante una situación de homogeneidad como la actual 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 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación hemos analizado los contenidos de televisión como recursos estratégicos. A tal fin, hemos revisado la estrategia de comercialización de venta conjunta de servicios utilizada por los operadores de televisión de pago y los argumentos teóricos que justifican su adecuación. Por ello, teniendo en cuenta, la actividad común de empaquetamiento de contenidos y la posibilidad de que reúnan las características de unicidad o complementariedad propias de los recursos estratégicos, hemos contrastado dos hipótesis sobre las características de los contenidos propiedad de los operadores:

¹⁹ 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.

²⁰ Schumpeter (1934) diferencia tres fases en el proceso de innovación: invención, innovación e imitación. La fase de la 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 periodo, la empresa obtiene beneficios extraordinarios.

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.

Hipótesis 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, sobre la base de la matriz diferenciación-complementariedad propuesta por Vicente (2000), hemos llegado a dos conclusiones:

- La inexistencia de una dotación de contenidos de alto valor de carácter único. A esta conclusión se llega tras argumentar la dificultad de su dotación.
- 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 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.

Ambas 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. 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 concentración de carácter horizontal y/o el desarrollo de capacidades específicas en la compra de contenidos novedosos.

A) La integración de servicios complementarios al de televisión incorpora nuevos argumentos para diferenciar la dotación de recursos y capacidades que poseen los operadores. 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 un único operador. A cambio, 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, aunque ha sido esbozada 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.

B) 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.

C) 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 disfrutaría 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, como esperamos 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.

6.- BIBLIOGRAFÍA

- Adams, W. J. y Yeele, J. L. (1976): "Commodity bundle and the burden of monopoly". *Quarterly Journal of Economics*, 90.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993): "Strategic Assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, 14. Pp. 33-46.
- Barney, J. (1986): "Strategy factor markets: expectations, luck and business strategy". *Management Science*, 31. Pp. 1231-1241.
- Barney, J. (1991): "Firms resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17. Pp. 99-120.
- Berkhout, P.H.G.; Muskens, J.C. y Velthuisen, J.W. (2000): "Defining the rebound effect". *Energy Policy*, 28. Pp. 425-432.
- Black, J. y Boal, K. (1994): "Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 15. Pp.131-148.
- Bruce, D. (2001): "How Much Will Consumers Pay? A Hedonic Analysis of the Cable Television Industry". *Review of Industrial Organization*, 19. Pp. 129-147.
- Budd, A. (1985): "The impact on ITV revenue of extending advertising to the BBC". Mimeo. London Business School.
- Budd, A. (1986): "Channel Four post Peacock. The financial implications of recommendation". Report, 14. Mimeo. London Business School.
- Castejón, L., Feijóo, C., Juanes, R. y Pérez, J. (1997): "La regulación y el mercado de la televisión digital por satélite". Recogido en
- Cave, M. y Swann, P. (1986): "The effects on advertising revenues of allowing advertising on BBC Television in Report of the Committee of Financing the BBC(ed)". A. Peacock. HMSO: London. Pp. 178-186.
- Cebrián, 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.
- Colis, D. y Montgomery, C. (1995): "Competing on resources: strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, 73 (4). Pp. 118-128.
- Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (1999): "Informe Anual 1998". Madrid.
- Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (2000): "Informe Anual 1999". Madrid.
- Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (2001): "Informe Anual 2000". Madrid.
- Comision Europea (2000): "Measuring Information Society. 2000". www.europa.eu.int
- 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*, 17 (1). Pp. 121-154.
- Deer, B. (1995): "Pulling in the family". *Sunday Times*, 23 (julio). Pp. 8-10.
- Díaz Nosty, B. (1998): "Informe Anual de la Comunicación 1997-1998". Grupo Zeta. Madrid.
- Díaz Nosty, B. (2000): "Informe Anual de la Comunicación 1999-2000". Grupo Zeta. Madrid.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35 (12). Pp. 1504-1511.
- Eakin, K. y Faruqui, A. (2000): "Bundling Value-Added and Commodity Services in Retail Electricity Markets". *The Electricity Journal*, Diciembre 2000.

- Eakin, K. y Faruqui, A. (2000): "Bundling Value-Added and Commodity Services in Retail Electricity Markets". The Electricity Journal (diciembre).
- Eppen, G. D. y Hanson, W. A. (1991): "Bundling new products, new markets, low risk". Sloan Management Review, 32.
- Fisk, R. et al. (2000): "Interactive Services Marketing". Houghton Mifflin. Boston.
- Gatignon, H. y Robertson, T. S. (1985): "A propositional inventory for new diffusion research". Journal of Consumer Research, 11. Pp. 849-867.
- Goodhart, G. (1975): "The Television Audience". Farnborough. Saxon.
- Grant, R. (1991): "The resource-based Theory of competitive advantage". California Management Review, 33 (3). Pp. 114-135.
- Gual, J. y Ricart, J.E. (2001): "Estrategias empresariales en telecomunicaciones e internet". Fundación Retevisión. Madrid.
- Hendry, D. F. (1987): "A Reassessment of Econometric Research on Television Advertising Revenue". Nerea Report. National Economic Research Associate. London.
- Hendry, D. F. (1992): "An econometric analysis of TV advertising expenditure in the United Kingdom". Journal of Policy Modeling, 14 (3). Pp. 281-311.
- IDATE (2000): "Development of Digital TV in Europe. Spain/2000". www.idate.fr
- IDATE (2001): "Development of Digital Television in the European Union. 2000". www.idate.fr
- IDATE (2001): "Digiworld 2000". www.idate.fr
- Informa Media Group: "TV International Sourcebook 2001". Londres. Informa Media Group.
- Institute of Practitioners in Advertising (IPA) (1998): .
- Jacobsen, R. (1988): "The persistence of abnormal returns". Strategic Management Journal, 9. Pp. 41-58.
- 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, 16. Pp. 129-142.
- Kotler, P. (2001): "Marketing del nuevo milenio". Prentice Hall. New York.
- Lippman, S. y Rumelt, R. (1982): "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences". Bell Journal of Economics, 13 (2). Pp. 418-453.
- MacAfee, R. P. et al. (1989): "Multiproduct monopoly, commodity, bundling, and correlation of values". Quarterly Journal of Economics, 114.
- Mahoney, J. y Pandian, J. (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management". Strategic Management Journal, 13. Pp. 363-380.
- Masih, R. (1999): "An empirical analysis of the demand for commercial television advertising". Applied Economics, 31. Pp. 149-163.
- Medcof, J.W. (2000): "The resource-based view and transnational technology strategy". The Journal of High Technology Management Research, 1, vol. 11. Pp. 59-74.
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (1996): "La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones". Editorial Civitas. Madrid.
- Negrine, R. (1985): "Cable Television and the Future of Broadcasting". Croon Helm Ltd. London.
- Oliver, C. (1997): "Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views". Strategic Management of Journal 18 (9). Pp. 697-713.
- Peteraf, M. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". Strategic Management Journal, 14. Pp. 179-191.
- 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.
- Porter, M. (1985): "Competitive Advantage". The Free Press. New York.
- Ramsay, J. (2001): "Purchasing's strategic irrelevance". European Journal of Purchasing & Supply Management, vol. 7. Pp. 257-263
- Reed, R. y DeFillippi, R. (1990): "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage". Academy of Management.
- Roca, J.M. (1995): "El sector audiovisual y el proceso de los multimedia". Economía Industrial, 303. Pp. 147-155.
- Roca, J.M. (1996): "Las redes de televisión por cable". Telos, 44. Pp. 66-71.
- Rodríguez, J. (1995): "Los aspectos industriales de la Sociedad de la Información". Economía Industrial, 303. Pp. 19-20.
- Rodríguez, L. (1995): "La nueva era de las telecomunicaciones: competencia y desregulación en redes". Información Comercial Española, 747.
- Rumelt, R. (1984): "Towards a strategic theory of the firm". En Lamb, R. (Ed.): "Competitive Strategic Management". Prentice Hall. Englewood Cliffs. Pp. 556-569.

- Santesmases, M. (2000): "Introducción al Marketing". Pirámide. Madrid.
- Schnamalensee, R. L. (1984): "Gaussian demand and commodity bundling". Journal of Business, 68.
- Schoemaker, P. (1990): "Strategy, complexity and economic rent". Management Science, 36. Pp. 1178-1192.
- 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.
- Sommers, M. (1998): "Television: the real winners and losers". Admap (abril). Pp. 61-66.
- Sydow, J. y Staber, U. (2002): "The Institutional Embeddedness of Project Networks: The Case of Content Production in German Television". Regional Studies, 3 (36). Pp. 215-227.
- Tavakoli, M.; Swann, P. y Cave, M. (1989): "The television advertising debate: price elasticities and substitution elasticities". Mimeo. Department of Economics. Brunel University April.
- Teece, D.J. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". Strategic Management Journal, 18. Pp. 509-533.
- Terceiro, J.B. (Ed.): "El Futuro Actual. Primeras Jornadas sobre la Sociedad Digital". Fundación Caixa Galicia.
- Van Tassel, S. (1997): "Interactive home shopping". Direct Marketing, 59 (10). Pp. 40-1.
- Varun, G. y Vaswani, P. (2000): "Partnerships in the Telecommunications Industry". Communication of the ACM, 2, vol. 43.
- VECAI (2000): "Broadband Monitor 2". VECAI. La Haya, Holanda.
- Ventura, R. (2001): "La Televisión por Cable en España. Tendencias y estrategias". Ediciones Universitarias de Barcelona. Barcelona.
- Vicente, J. (2000): "Hacia una teoría de la estrategia basada en recursos: implicaciones contrastables de una propuesta teórica". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 2, vol. 9. Pp. 21-42.
- Wade, N. y McKechnie, S. A. (1999): "The impact of digital television: will it change our shopping habits?". Journal of Marketing Communications, 5. Pp. 71-84.
- White, P. y Hanmer-Loyd, S. (1999): "Managing the input market: the strategic challenge". European Journal of Purchasing and Supply Management, 5. Pp. 23-31.
- Wirtz, B.W. (1999): "Reconfiguration of Value Chains in Converging Media and Communications Markets". Long Range Planning, 34. Pp. 489-506.

La Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa recibió este artículo el 18 de febrero de 2002 y fue aceptado para su publicación el 1 de diciembre de 2002.