



Federación de Asociaciones de Consumidores y Usuarios de los Medios

Una versión preliminar de este texto se publicó en "La ética y el derecho en la producción y el consumo de entretenimiento", Fundación COSO, Valencia, 2006

Calidad, rentabilidad y competencia en las empresas audiovisuales

Qué es iCmedia

iCmedia es la Federación de Asociaciones de Consumidores y Usuarios de los Medios que trabaja con los principales agentes del sector para concretar decisiones y acciones que mejoren la calidad de los contenidos y contribuyan a crear una sociedad más justa, más libre y más solidaria, atendiendo a la nueva realidad multipantalla.

Asociaciones integradas en iCmedia:

Actuales:

 Andalucía

ATEA
ATR Andalucía
ATR Jaén

 Aragón

ATRA

 Asturias

ATR Asturias

 Cataluña

TAC

 Castilla y León

ATR Salamanca

 Castilla-La Mancha

ATR Castilla-La Mancha

 Galicia

ATERGA

 Madrid

ATR Madrid

 Murcia

ASUMME

 Navarra

Asociación Plaza del Castillo

 País Vasco

ATELEUS

 Comunidad Valenciana

Vermás

ATR Comunidad Valenciana

 Portugal

AC Media

En constitución:

 Cantabria

 Extremadura

 Islas Baleares

 Canarias

Iñigo Millán-Astray Romero

Presidente de iCmedia



Os presentamos este documento, elaborado por Alfonso Sánchez-Tabernero, miembro del Consejo asesor de iCmedia.

Hemos oído muchas veces que, en el campo audiovisual, es imposible concretar unos parámetros objetivos para poder comparar contenidos, pero el catedrático Sánchez-Tabernero nos demuestra, a través de estas líneas, que existen unos criterios que se pueden definir en lo que él llama 'la triple perspectiva de la calidad':

“Junto a los criterios subjetivos (adecuación a las demandas del público) y objetivos (estándares profesionales), existe un tercer eje de la calidad: la configuración de una identidad propia, bien definida, que permite que la oferta sea fácilmente reconocible y evita la confusión con las propuestas de los competidores”. (A. Sánchez-Tabernero, 2006)

Lo que en este documento expone el profesor corrobora la filosofía de nuestra Federación, Icmedia: es esencial que, entre reguladores, profesionales de las compañías de contenidos y el público se cree un círculo de confianza para mejorar la calidad.

Por otra parte, Sánchez-Tabernero desmonta uno de los grandes mitos del sector, demostrándonos que la búsqueda de la calidad en los contenidos audiovisuales no está reñida con la obtención de beneficios. Es más, a largo plazo es la única apuesta segura para el éxito.

Es un esfuerzo al que se tiene que unir cada una de las personas de una corporación. O, en nuestro caso, de una organización. Sólo así el resultado será un trabajo excepcional. Y eso, precisamente, es por lo que luchamos en iCmedia.

Alfonso Sánchez-Taberneró



Vicerrector de Relaciones Internacionales y catedrático de Empresa Informativa de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra, de la que ha sido Decano (1996-2005).

Es doctor en Ciencias de la Información por la misma universidad (1988), diplomado en Dirección General por el IESE (1997) y Visiting Fellow del European Institute for the Media (Duserldorf).

Ha sido profesor visitante de la Universidad de Manchester (1990-1992), de Northwestern University, Chicago (1996) y del Institute for Media & Entertainment, Nueva York (2004-2006). También ha sido Presidente de la European Media Management Education Association (2002-2004) y Vicedecano de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad del País Vasco.

Su investigación se ha referido a diversos aspectos de la dirección estratégica de empresas de comunicación: la calidad como ventaja competitiva; estrategias de diversificación y crecimiento; los cambios tecnológicos, legales y culturales como oportunidades de innovación.

Es autor de siete libros e informes; los últimos son "Los contenidos de los medios de comunicación. Calidad, rentabilidad y competencia", Deusto, Barcelona, 2008; "Media Concentration in Europe. New Trends and Challenges" (con M. Carvajal), Media Market Monographs, Pamplona, 2003; y "Dirección estratégica de empresas de comunicación", Cátedra, Madrid, 2000. Ha publicado artículos científicos en revistas como "International Journal on Media Management", "Telos", "Sphera Publica", "Problemi dell' Informazione", "Médiaspouvuoirs" "Media Bulletin" o "Comunicación y Sociedad".

Su investigación ha sido financiada por diversas entidades públicas y privadas. Entre otras, cabe citar las siguientes: Parlamento Europeo; Ministerio de Educación y Ciencia de España; Ministerio de Cultura de Suecia; Secretaría Jurídica y Técnica del Ministerio de Comunicación de Francia; Gobierno Federal de Norte del Rin-Westfalia; British Council; Fleming Foundation; Telefónica.

Es miembro de la Association for Education in Journalism & Mass Communication (Washington) y del Comité Científico del Instituto Empresa y Humanismo (Pamplona). Pertenece al consejo editorial del "Journal of Media Economics" (USA) y del "International Journal on Media Management" (Suiza). Ha sido Presidente de la consultora Mediación (1997-2005).

Calidad, rentabilidad y competencia en las empresas audiovisuales

Alfonso Sánchez-Taberner

En las dos últimas décadas se han escrito cientos de artículos científicos y un buen número de monografías sobre la calidad de los contenidos televisivos. El motivo de esta proliferación de textos es evidente: la mayor parte de los teóricos y analistas del sector –así como muchos espectadores- tienen la convicción de que la programación de los canales es cada vez más superficial y repetitiva. Aunque resulta difícil medir las consecuencias de ese fenómeno, no parece aventurado pensar que influye negativamente en la sociedad, porque los ciudadanos dedicamos unas tres horas y media diarias a ver televisión, con pequeñas oscilaciones en función del país, época del año, edad y características de la oferta.

Los buenos investigadores –en cualquier ámbito científico- se caracterizan por estudiar aspectos relevantes con el método apropiado, con el fin de aportar ideas, técnicas o soluciones tecnológicas útiles para las personas. Sin embargo, en los trabajos sobre calidad en televisión, suelen coincidir tres hechos sorprendentes:

- i) Casi sin excepción se cita como eje de los problemas referidos a la falta de calidad el creciente comercialismo de la industria de la televisión (Blumler, 1992; Herman y Chomsky, 2002), sin que existan evidencias empíricas que justifiquen esa hipótesis.
- ii) Los autores no proponen una definición del concepto de calidad: más bien explican la dificultad de abarcar una realidad tan intangible, e indican que las definiciones clásicas de calidad no son aplicables al sector de la televisión (Owen y Wildman, 1992).
- iii) En muy pocos casos las publicaciones –artículos o monografías- concluyen con propuestas prácticas, que puedan servir para mejorar el nivel de calidad de los contenidos televisivos (Hollifield, 2006).

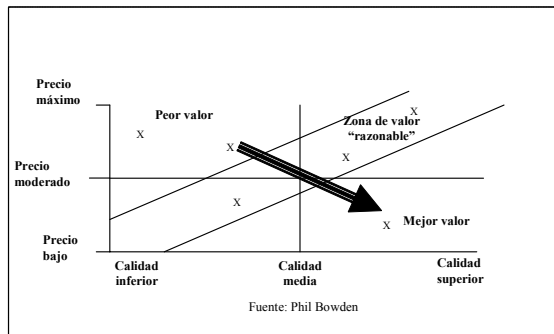
La situación, por tanto, no puede ser más paradójica: existe un consenso generalizado sobre algo que no se puede definir, hay una percepción coincidente sobre las causas de ese fenómeno, basada más en impresiones que en evidencias empíricas y no hay propuestas para resolver un problema que –con razón- preocupa a los investigadores.

1. Un debate inacabable

Las investigaciones sobre gestión de la calidad comenzaron hace más de medio siglo. De la mano de autores como Deming y Juran, los directivos de empresas y los gobernantes de los países comprendieron que la calidad constituía una herramienta básica para sobrevivir en mercados competitivos. El axioma básico de los primeros estudios sobre calidad se contenía en la siguiente afirmación: “Descontado el factor precio, el consumo guarda una relación directamente proporcional con la calidad percibida por el público”. Esa idea se recoge en el cuadro 1.

Cuadro 1

Calidad y precio: mapa de valor para los consumidores



Una compañía sólo puede tener éxito a largo plazo si supera a sus competidores en calidad o precio (Porter, 1996). En el caso de la televisión comercial, el precio para los espectadores es cero. Sin embargo, el consenso de los investigadores señala que las compañías de televisión disminuyen la calidad

para conseguir la máxima audiencia (McChesney, 1999).

Siguiendo con ese razonamiento, podríamos llegar a la siguiente conclusión: “a igual precio, en cualquier sector comercial el consumo es directamente proporcional a la calidad percibida, excepto en el caso de la televisión, en el que se produce el fenómeno contrario, porque el público prefiere contenidos de poca calidad”.

Como es obvio, la afirmación precedente no responde a la realidad; además, refleja uno de los motivos que explican el interminable debate sobre la calidad: al identificar ese concepto con ofertas de alto nivel cultural, de carácter educativo o que reflejen la pluralidad de la sociedad, se confunden los términos. Si calidad significa a la vez ideas contrapuestas –“adecuación a las demandas del público” y “emisión de contenidos capaces de atraer el interés de las minorías”- no resulta posible llegar a acuerdos sobre el diagnóstico y la etiología de la enfermedad, y mucho menos sobre la terapia más conveniente.

Como primer paso, conviene aclarar que la calidad televisiva no consiste en la emisión de contenidos de alto nivel cultural y educativo: la calidad tiene que ver con las demandas y preferencias explícitas e implícitas del público, por lo que un contenido que desagrade a la audiencia contraviene uno de los principios básicos de la calidad (Powell, 1995).

Pero la calidad tampoco implica ofrecer la programación que consigue la mayor audiencia: por ejemplo, un espectador puede elegir un programa de poca calidad, que le proporciona un nivel de satisfacción bajo, porque la oferta de los competidores es aún menos atractiva. Este tipo de situaciones son frecuentes en dos casos: a) oligopolio de la oferta, y b) hábito de consumo más familiar que individual, que lleva a seleccionar opciones que no desagraden totalmente a ningún miembro de la familia, aunque tampoco gusten excesivamente a nadie (Conseil Supérieur de l’Audiovisuel, 1992).

La calidad se basa en algunos elementos objetivos como variedad, ingenio, elegancia, respeto, armonía, coherencia, innovación y ausencia de zafiedad, sensacionalismo o superficialidad. Esas características configuran los estándares profesionales, que presentan diferentes variantes en función del género: información de actualidad, comedia, drama, etc.

Por ejemplo, en el ámbito informativo son exigibles el rigor, la profundidad, la comprensibilidad del men-

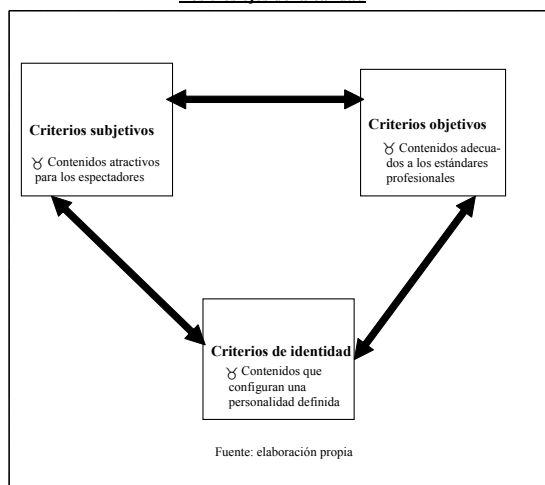
saje, el equilibrio, el interés humano, la corrección en el lenguaje, la búsqueda de fuentes variadas, el respeto a la intimidad y a la buena fama de las personas, la documentación que da contexto a las noticias y la calidad técnica de las imágenes y del sonido.

En la ficción, desaparece la veracidad como objetivo del narrador; esa cualidad es sustituida por el respeto a la audiencia y a la dignidad humana, lo que supone –entre otros aspectos- no ridiculizar las creencias ajenas, y renunciar a contenidos obscenos, racistas o que promuevan algún tipo de desigualdad o conducta violenta o intolerante (Gutiérrez Gea, 2000).

Junto a los criterios subjetivos (adecuación a las demandas del público) y objetivos (estándares profesionales), existe un tercer eje de la calidad: la configuración de una identidad propia, bien definida, que permite que la oferta sea fácilmente reconocible y evita la confusión con las propuestas de los competidores. Esa triple perspectiva de la calidad se refleja en el cuadro 2.

Cuadro 2

Los tres ejes de la calidad



El equilibrio entre los tres ejes resulta necesario: a) si la oferta no interesa al público, provoca rechazo; b) si no se siguen unos estándares profesionales exigentes, muy probablemente la marca perderá prestigio; y c) si no hay una misión orientadora, la programación puede ser errática y, sin un perfil claro, resulta difícil conseguir la lealtad de la audiencia.

Desde el punto de vista de la cobertura, las televisiones pueden ser locales, regionales, nacionales o internacionales. Cuanto menor es el ámbito geográfico, mayor es la proximidad al público (que constituye un criterio subjetivo de calidad); cuanto mayor es el ámbito geográfico, mayor es la audiencia potencial y los recursos disponibles (que representan un elemento objetivo de la calidad). Por tanto, el público puede preferir una oferta “barata”, porque es cercana a su realidad, a sus intereses y a su perspectiva o, por el contrario, puede elegir un contenido más lejano, pero elaborado con más recursos (Shrikhande, 2001).

Los canales pueden ser generalistas o especializados. Los primeros tienen el riesgo de convertirse en “ofertas para todos que acaban no atrayendo a nadie”, porque cada grupo de espectadores opta por ofertas más adecuadas a sus preferencias específicas. Pero también puede suceder lo contrario: que los canales de nicho sean tan minoritarios que carezcan de recursos para competir con los generalistas.

En cuanto al modelo de negocio, se produce una división básica entre las empresas que obtienen sus ingresos de la publicidad y las que se financian por las cuotas de los suscriptores. A las primeras les basta interesar un poco a muchos, para “vender” esas audiencias a los anunciantes; las segundas necesitan lograr un alto grado de satisfacción para que los abonados no se den de baja. Por tanto, la calidad percibida tiende a ser mayor en los canales de pago que en los canales en abierto.

La calidad es un concepto comparativo, porque el público elige entre las posibilidades existentes: por ejemplo, disponer de un equipo profesional de cien personas o de un presupuesto anual de programación de cien millones de euros puede ser mucho o poco en función de la situación de las compañías rivales. Esa realidad afecta tanto a los recursos como a los resultados: una película, un acontecimiento deportivo, un concurso o una comedia de situación puede constituir la oferta más

atractiva del “prime time”, y sin embargo, puede lograr resultados de audiencia muy bajos si ese mismo día otro canal ofrece una alternativa de más interés.

La calidad requiere permanente innovación: los rivales mejoran continuamente y el público modifica sus preferencias y hábitos de consumo; las empresas incapaces de actualizar sus ofertas e idear nuevos contenidos, tarde o temprano pierden el favor del público. La imaginación, creatividad y talento de los profesionales resultan cualidades necesarias para mantener y aumentar el nivel de calidad alcanzado.

La calidad, por tanto, puede definirse como “el resultado del esfuerzo corporativo por satisfacer cada vez mejor las demandas del público, a la vez que quienes elaboran los contenidos consiguen preservar la identidad de la compañía y respetan la verdad de las cosas y la dignidad de las personas” (Sánchez-Tabernero, 2008).

2. Causas del deterioro de la calidad

El descenso del nivel de calidad media de la oferta televisiva se puede constatar en los “tres ejes” señalados en el cuadro 2:

i) Desde la perspectiva subjetiva, aunque se haya producido un leve incremento del consumo, el grado de satisfacción es deficiente; expresado de otro modo, muchos espectadores se aburren mucho viendo muchas horas de televisión. Hay quejas por exceso de anuncios en los canales comerciales, por falta de originalidad e innovación, por la homogeneidad de las parrillas, por la contraprogramación, y por el exceso de contenidos violentos, obscenos y superficiales. Aunque resulte paradójico, el descenso del nivel de aceptación de los programas resulta compatible con un aumento del consumo, porque no existe una alternativa tan cómoda, accesible y barata para el público.

ii) Desde el punto de vista objetivo, el progresivo alejamiento de los estándares profesionales –que afecta tanto a los contenidos informativos como a los programas de ficción– genera quejas de asociaciones y la intervención de los organismos públicos. Por ejemplo, en diciembre de 1993 se constituyó en el Senado español la Comisión especial sobre contenidos televisivos, presidida por Victoria Camps (Tello, 1996). En diciembre de 2004, la Vicepresidenta del Gobierno español y los máximos responsables de RTVE, Telecinco, Antena 3 y Sogecable firmaron el “Acuerdo para el fomento de la autorregulación sobre contenidos televisivos e infancia” (Perspectivas, 2005); aunque esas iniciativas y otras similares no hayan tenido efectos prácticos relevantes, al menos muestran la preocupación de los poderes públicos.

iii) En cuanto a la construcción de una identidad propia, los estudios sobre la imagen de marca de las cadenas reflejan una notable confusión de perfiles. Sólo escapan a ese problema de falta de identidad diferenciada los canales temáticos y algunas ofertas “semi-generalistas” de pago, como Canal +, que se distinguen de sus competidores por la especialización de sus contenidos. También merecen una consideración especial los nuevos modelos televisivos, como el “pago por visión” (Garitaonandía et al. 2002).

Existe, por tanto, un consenso bastante compartido acerca de la escasa calidad de los contenidos televisivos de los canales comerciales. Sin embargo, no resulta tan fácil ponerse de acuerdo sobre las causas de ese fenómeno. Y si no se identifica bien la raíz del problema, probablemente la solución propuesta no servirá para resolverlo.

A finales de los años setenta, la desregulación del mercado audiovisual europeo transformó los monopolios públicos en sistemas duales, en los que un grupo reducido de canales públicos y privados –habitualmente cinco o seis– competían por la audiencia. Salvo excepciones, los directivos se plantearon una competencia a corto plazo, con el fin de obtener los máximos índices de audiencia al menor coste posible.

El deterioro de los contenidos parecía obedecer al comercialismo, hasta entonces ausente del panorama audiovisual europeo. “A fin de cuentas, nosotros damos al público lo que demanda y no tenemos la culpa de que los espectadores tengan tan mal gusto”, afirmaban los responsables de la programación de los canales.

Sin embargo, la característica básica de la oferta en situación de oligopolio consiste precisamente en que los intereses de las empresas priman sobre las demandas del público: es más rentable para las cadenas ofrecer productos que generen una aceptación media a un coste moderado, que incrementar el grado de satisfacción con un coste mayor. Por tanto, cabe identificar como una de las causas de la deficiente calidad de la oferta la situación de oligopolio del mercado televisivo.

Con todo, al menos otros cinco factores han contribuido a que las expectativas generadas por la aparición de nuevos canales se hayan transformado en decepción al cabo de pocos años (Wieten, 2000): los criterios de gestión de los propietarios de los canales, la actitud de los profesionales, la obsesión de los anunciantes por lograr el mayor número de impactos al menor coste posible, la acción de los gobernantes y la respuesta del público.

Con frecuencia, los dueños y gestores de los canales se han comportado de modo más táctico que estratégico: no han considerado los efectos a largo plazo –tanto para el prestigio de sus marcas como para la sociedad- de programar contenidos zafios y superficiales. Con esa perspectiva, se ha impuesto la “dictadura del audímetro”, que ha alejado de las parrillas de las cadenas cualquier contenido que suponga un riesgo por su grado de innovación o porque necesite un tiempo de acostumbramiento de la audiencia para alcanzar el “rating” previsto por la cadena. A fin de cuentas, siempre es más fácil llamar la atención gritando que contando una historia interesante; el problema se produce más tarde, cuando el público descubre que su interlocutor habla muy alto pero no tiene nada que decir.

Por otra parte, muchos profesionales han claudicado con excesiva facilidad: no han presentado objeciones firmes cuando sus jefes les han propuesto decisiones contrarias a sus convicciones. La precariedad del mercado laboral no favorece la proliferación de conductas heroicas. En otros casos, la mediocridad personal y la falta de principios han servido para justificar la emisión de los contenidos más vulgares.

Los anunciantes e intermediarios publicitarios podrían haber frenado la escalada hacia el sensacionalismo y la superficialidad de los canales: deberían haber decidido no incluir anuncios en programas nocivos para el público, que quizá no configuren el contexto más apropiado para determinadas

marcas comerciales; pero, salvo excepciones, sus decisiones se han orientado a buscar el mejor ratio de costes por GRP, sin prestar demasiada atención al tipo de contenidos ni a las características cualitativas del público.

En un asunto de tanta trascendencia pública, los gobernantes se han preocupado más de maniobrar para beneficiar a los canales “amigos” y debilitar a los “enemigos” que de mejorar la calidad de los contenidos televisivos (Machet y Robillard, 1998). La dialéctica política entre gobierno y oposición ha dificultado los acuerdos en materia televisiva; de ese modo, los canales públicos han estado a merced de los vaivenes electorales, se ha tolerado la concentración y la falta de transparencia en el mercado, y se ha producido una legislación errática, muchas veces sin un régimen sancionador con verdadero carácter disuasorio para los operadores.

El público no ha mostrado una capacidad de respuesta más allá de sus decisiones de consumo. Las asociaciones de telespectadores –por la falta de apoyo social, por la debilidad de sus argumentos o por la habilidad de las empresas para proteger sus negocios- no han conseguido imponer sus tesis: no han conseguido convencer a los directivos, a los anunciantes, a los profesionales o a los reguladores de que otra televisión era posible; y tampoco han conseguido modificar los hábitos de consumo del gran público, cada vez menos insensible a la zafiedad y más acostumbrado al sensacionalismo.

En este contexto, parece claro que sobran los lamentos estériles y escasean las propuestas operativas. Hay demasiadas comparaciones entre realidad y utopía, que no ayudan a solucionar los problemas. Hay demasiadas personas desanimadas, que no creen posible la mejora de los contenidos televisivos. Es preciso quejarse menos, dejar de lloriquear y aportar soluciones prácticas.

En primer término, los argumentos e ideas deben dirigirse a quienes tienen capacidad de influir en los contenidos: padres de familia, anunciantes, reguladores y empresarios del sector. Con ese fin, es preciso buscar evidencias empíricas que sirvan para apoyar las propuestas. Al medir, se evita la percepción de que “todo es opinable” y que tan válido es un punto de vista como su contrario (Grant, 1994).

3. Cómo medir la calidad

Cualquier sistema de medición de la calidad genera polémica: no es posible encontrar indicadores cuya expresión cuantitativa se caracterice por la total precisión sin posibilidad de error. Este problema se acentúa cuando no se analiza un producto con un soporte tangible, sino un servicio inmaterial, con consecuencias culturales y sociales.

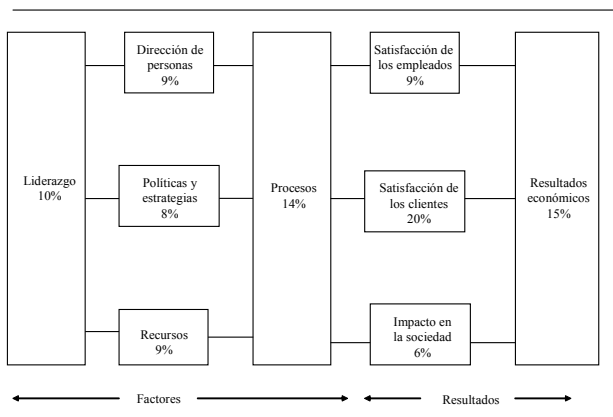
No resulta fácil, por ejemplo, determinar si la docencia de un profesor es superior a la de otro: quizá uno tenga más conocimientos, pero los exprese peor; o tal vez uno proporcione una perspectiva más global, pero no acabe de mostrar aspectos prácticos aplicables al trabajo cotidiano; puede que el exceso de exigencia desanime a los alumnos, pero también la facilidad para aprobar puede disuadir a otros de la importancia de estudiar a fondo la asignatura.

Un conjunto de criterios que procuren considerar esas y otras circunstancias siempre presenta un carácter subjetivo y no se puede demostrar que constituya el mejor modo de valorar la calidad de la docencia. Esa dificultad afecta de modo análogo a la medición de otras realidades vinculadas al talento y la creatividad: investigación, información periodística, manifestaciones artísticas, arquitectura... y, por supuesto, a la programación televisiva.

Para avanzar, conviene reconocer que un sistema de medición aceptable y operativo –aunque tenga defectos– es preferible a la ausencia de medición. Antes de idear un modo de medir adecuado a la industria de la televisión, resulta útil analizar otros sistemas de medición de la calidad. A partir de ahí será posible elegir y modificar el método más oportuno.

Una de las herramientas clásicas es el sistema europeo de gestión de la calidad, cuyas siglas en inglés son EFQM (European Foundation Quality Management). Como muestran los cuadros 3 y 4, el EFQM concede el mismo valor a los factores generadores de calidad (liderazgo, dirección de personas, políticas y estrategias, recursos y procesos) que al resultado de esos factores: satisfacción de los empleados, satisfacción de los clientes, impacto en la sociedad y resultados económicos (EFQM, 1999).

Cuadro 3
Criterios para evaluar la calidad: el modelo europeo



Cuadro 4
Descripción de “factores” y “resultados” para medir la calidad

Elementos	Descripción
1 Liderazgo	Cómo inspiran y promueven los ejecutivos una cultura de excelencia empresarial, con el fin de alcanzar los objetivos corporativos.
2 Políticas y estrategias	Cómo formula y desarrolla la compañía su estrategia, y cómo la convierte en planes de acción.
3 Dirección de personas	Cómo obtiene la organización el máximo potencial de sus empleados.
4 Recursos	Con qué eficiencia y eficacia se gestionan los recursos de la empresa.
5 Procesos	Cómo identifica, gestiona, revisa y mejora la organización sus procesos.
6 Satisfacción de los empleados	Cuál es el nivel de satisfacción de los empleados en cada uno de los departamentos y áreas de trabajo.
7 Satisfacción de los clientes	Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes externos.
8 Impacto en la sociedad	Cómo afecta al público y al entorno el servicio prestado por la empresa: valores sociales, ecología, etc.
9 Resultados económicos	Hasta qué punto consigue la organización cumplir sus objetivos empresariales.

El principal problema para aplicar el EFQM al sector de la televisión proviene de la dificultad de valorar algunos indicadores, como “liderazgo”, “dirección de personas”, “políticas y estrategias”, “procesos” e “impacto en la sociedad”. Además, este último criterio sólo supone un 6% del resultado final, porcentaje insuficiente si tenemos en cuenta la capacidad de la televisión de influir en los valores dominantes de los ciudadanos.

Las normas ISO 9000 constituyen otro sistema clásico de medición. El acrónimo ISO proviene de la institución que acredita la calidad de quien cumple los requisitos estipulados: la International Standard Organization. Quien se somete al procedimiento de evaluación debe presentar una detallada documentación a la entidad certificadora, que básicamente analiza si los procesos –relaciones comerciales con proveedores, fabricación, distribución, márketing y gestión de equipos humanos- se realizan correctamente.

La limitación de las normas ISO 9000 proviene de que, en muchos casos, se han convertido en un procedimiento para demostrar a terceras personas la calidad de la propia institución: por tanto, no constituye tanto un método para mejorar la calidad como una herramienta de marketing (Kanj, 1998). De hecho, algunas organizaciones ponen tanto énfasis en conseguir la acreditación, que disminuyen su esfuerzo por mejorar la calidad.

Sobre todo en sectores donde predomina el carácter intangible de la oferta –medios de comunicación, instituciones educativas, etc.- no existe una correlación clara entre certificación de la calidad a través de las normas ISO 9000 y la calidad percibida por el público. Es más, algunas veces, los directivos buscan la certificación para resolver un problema de falta de prestigio.

Otro sistema de gestión de la calidad es el Cuadro de Mando Integral (CMI) o –en expresión de sus ideadores- “The Balanced Scorecard” (Kaplan y Norton, 2000). El CMI pretende establecer indicadores significativos que sirvan a los gestores para detectar posibles mejoras en la calidad. El cuadro de mando sirve como el panel de indicadores de los coches, que refleja el posible calentamiento del motor, o la falta de gasolina, aceite o líquido de frenos.

Con el propósito de identificar todas las variables que contribuyen a generar el máximo nivel de cali-

dad, el CMI llegó a establecer más de 200 indicadores; sin embargo, para la mayoría de las empresas, detectar y tratar de solucionar errores en tantos ámbitos resulta poco operativo, entre otros motivos, porque la profusión de elementos de análisis dificulta resolver los problemas prioritarios.

Para evitar esa dificultad, el CMI ha tendido a simplificar su estructura, a organizar los datos y a adecuarlos a la realidad de cada organización. Como refleja el cuadro 5, las medidas se encuadran en cuatro ámbitos: finanzas, clientes, procesos y grado de aprendizaje. Los datos financieros se refieren al resultado de la calidad y son fáciles de obtener; la clave consiste en elegir los más relevantes para establecer comparaciones internas y externas. Los datos sobre clientes tienen que ver con la percepción de calidad; deben ser cuantitativos (nivel de consumo) y cualitativos (grado de satisfacción, índices de quejas, etc.). Los datos sobre procesos indican las causas de la calidad, que depende de la perfección del trabajo. Los datos sobre aprendizaje también están vinculados a la generación de calidad, que requiere un equipo humano bien dirigido y altamente motivado.

Cuadro 5

Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	FINANZAS	CLIENTES
Medidas	<ul style="list-style-type: none"> •Retornos s/ inversiones •Ingresos de nuevos proyectos •Reducción de costes •Productividad 	<ul style="list-style-type: none"> •Satisfacción de los clientes •Índices de quejas •Tiempo de respuesta al público •Facilidad de acceso
PERSPECTIVA	PROCESOS	APRENDIZAJE
Medidas	<ul style="list-style-type: none"> •Niveles de servicio •Eficiencia •Servicio post-venta •Diseño y desarrollo de nuevas soluciones 	<ul style="list-style-type: none"> •Satisfacción de empleados •Acceso interno a la información •Motivación interna •Plantilla: tasa de retención

**Fuente: elaboración propia
(adaptado de Norton y Kaplan)**

Cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de mando integral debe estar alineada con la estrategia competitiva de la empresa. A su vez, cada perspectiva se concreta en indicadores significativos. El CMI debe detallar cómo y cada cuánto tiempo se obtienen esos indicadores.

Medir es comparar. Por tanto, tiene interés poner en relación los indicadores obtenidos en un momento determinado a) con la situación de la compañía en una fecha anterior, b) con las previsiones realizadas (cumplimiento de presupuestos y de otros objetivos no estrictamente económicos) y c) con otras compañías, sobre todo con competidores y con las organizaciones excelentes (Picard, 2000). Lógicamente, las realidades comparadas deben ser homogéneas: programas, programaciones, procesos, marcas, resultados... Por ejemplo, comparar la calidad de un canal local y otro internacional, o la valoración cualitativa de un programa y de una parrilla de programación no resulta útil y, con frecuencia, puede llevar a conclusiones erróneas.

El Cuadro de mando integral es útil cuando se adecua a la realidad concreta de una empresa, cuando los directivos personalizan un esquema teórico hasta convertirlo en un sistema operativo, que ayuda a detectar problemas, analizar las causas de los errores, establecer prioridades e idear pautas de actuación. El cuadro 6 ejemplifica parte del CMI —en concreto, la perspectiva de “clientes”— de una cadena de televisión que pretende mejorar la calidad de su programación.

Cuadro 6
Ejemplo de estrategias, indicadores y metas

Estrategia	Perspectiva	Indicadores	Metas
<p align="center">Elaborar una programación más atractiva para la audiencia</p>	<p align="center">Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Ratings por franjas horarias •Shares por franjas horarias •Índices de aceptación de programas •Porcentaje de nuevos programas s/ horas totales de programación •Valoración interna de la calidad de la programación •Premios y reconocimientos profesionales •Valoraciones cualitativas de expertos externos a la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Cifras que se deben alcanzar en cada uno de esos indicadores: -Trimestre 1 -Trimestre 2 -Trimestre 3 -Trimestre 4 -Trimestre 5 -Trimestre 6 -Trimestre 7 -Trimestre 8

Fuente: elaboración propia

La medición no es una ciencia exacta: resulta casi imposible obtener evidencias empíricas que demuestren que un producto audiovisual tiene más nivel de calidad que otro, o que se ajusta a unos exigentes estándares profesionales. Sin embargo, la “cultura de la medición” –con sus limitaciones e imperfecciones- favorece la mejora de la calidad.

En las empresas sin indicadores de calidad suele consolidarse una actitud con notables efectos negativos a medio y largo plazo: como cualquier aspecto cualitativo parece subjetivo, sólo se valoran los datos de consumo; de ese modo, las organizaciones inician una ruta que tiende a concluir con la pérdida de prestigio y el deterioro de la propia identidad.

El radicalismo subjetivista convierte al audímetro en programador de las cadenas de televisión: dificulta la coherencia con la misión e impide actuar de acuerdo con los estándares profesionales más

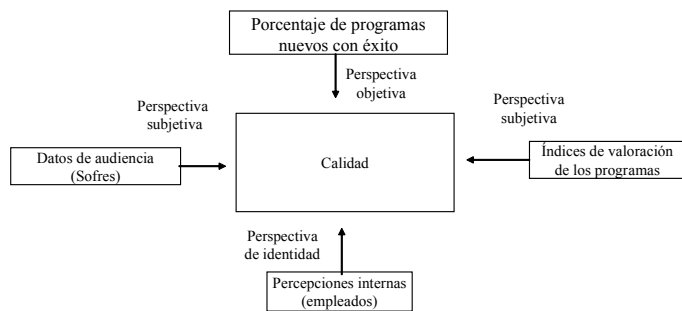
exigentes; también hace muy difícil proteger la propia marca y configurar un equipo de profesionales altamente motivado.

El mejor modo de evitar la tiranía de los resultados –económicos y de audiencia- es aportar otros datos que sirvan de contraste, que eviten una conducta errática y una programación caracterizada por el sensacionalismo y la zafiedad: valoraciones internas de los empleados, nivel de satisfacción del público o índices de introducción de nuevos programas.

En el cuadro 7 se recoge un sistema de análisis de la calidad de los contenidos televisivos basado en cuatro indicadores: el porcentaje de programas nuevos con éxito -que se mantienen en la parrilla durante un número determinado de semanas- muestra el grado de innovación de la cadena; los datos de audiencia y los resultados de las encuestas sobre valoración de los programas reflejan la aceptación del público; y la percepción de calidad de los empleados manifiesta si los contenidos se adecuan a los estándares profesionales y a la cultura interna de la organización.

Cuadro 7

Indicadores básicos de la calidad de los contenidos



Fuente: elaboración propia

Existen otros indicadores relevantes de la calidad: por ejemplo, un elevado coste por hora de programación implica que los directivos han invertido recursos abundantes para lograr satisfacer a la audiencia (Lacy, 2000). Sin embargo, el incremento de gastos no siempre causa un aumento de la calidad, porque una empresa puede emplear el dinero de modo poco eficiente.

Un fenómeno análogo sucede con otros indicadores como el coste de los GRP's (que indica las características cualitativas del público), la cifra de negocio de la compañía o el índice de quejas (cartas, llamadas, e-mails, etc.); la interpretación de esos datos requiere información de contexto: por ejemplo, un canal puede tener un coste de GRP mayor que otro pese a que el perfil de sus audiencia coincida porque tienen distinta política comercial.

Por tanto, la ventaja de los cuatro indicadores del cuadro 7 proviene de que son datos fáciles de obtener y de interpretar. Un sistema de medición de la calidad sencillo y práctico constituye una excelente herramienta de gestión: permite equilibrar la información del balance y de la cuenta de resultados con análisis cuantitativos referidos a las características de la oferta.

4. La intervención del regulador

La calidad depende de la relación entre oferta y demanda. Por parte de la oferta, los contenidos se adecuan a los gustos del público, que puede ser más o menos refinado, más o menos exigente con la veracidad de la información, más o menos tolerante con la superficialidad de los programas de entretenimiento. Desde el punto de vista de la oferta, quienes deciden los contenidos pueden actuar con talento y grandeza, y renuncian a obtener la máxima rentabilidad a corto plazo en beneficio de otros bienes de mayor valor, como influir positivamente en la sociedad o garantizar el futuro de la empresa; pero también pueden actuar con mezquindad, despreocuparse de los efectos de las historias que cuentan y deteriorar el prestigio de su compañía.

En ese contexto, el Estado puede jugar un papel relevante: del mismo modo que se preocupa de evi-

tar que las fábricas contaminen los bosques y ríos –el libre juego de oferta y demanda no garantiza la protección del equilibrio ecológico- también dispone de capacidad operativa para limitar la polución causada por contenidos informativos y de entretenimiento nocivos para la sociedad: por ejemplo, Anderson y Bushman (2002) demuestran que los niños expuestos a programas de televisión violentos tienden a ser más agresivos de lo normal.

La protección pública de la ecología está aceptada por los ciudadanos; sin embargo, la regulación de los medios de comunicación por parte de los gobiernos suscita más oposición. Este fenómeno sucede, sobre todo, por tres motivos: a) el temor a que la intervención se convierta en un modo oculto de censura; b) la percepción de que juzgar qué es conveniente y qué es perjudicial para el público constituye una decisión puramente subjetiva y, por tanto, sujeta a arbitrariedades; y c) el convencimiento de que los gobiernos tienden a regular los medios pensando más en fines partidistas –que se resumen en conseguir mantenerse en el poder- que en busca del bien común.

El riesgo de que el regulador se convierta en censor se evita si se establecen con claridad las obligaciones de los emisores: por ejemplo, la libertad de expresión no sufre por el hecho de que se prohíba insultar a cualquier persona o emitir contenidos eróticos en horario infantil (Croteau y Iones, 2001).

El peligro de la subjetividad afecta a otras muchas decisiones políticas: si los gobiernos sólo actúan cuando pueden aducir evidencias empíricas que avalen sus decisiones, apenas podrían legislar; por el contrario, toman decisiones porque están convencidos de que son buenas para los ciudadanos, aunque muchas veces no puedan demostrarlo.

El tercer problema de la intervención pública –el posible partidismo político- también tiene solución: basta con que la capacidad de analizar y sancionar esté en manos de comisiones independientes, como ya sucede en muchos países (Gibbons, 1998; Machet y Robillard, 1998).

En la práctica, los motivos para rechazar el “laissez faire” en ámbito de la comunicación se basan en la comprobación de dos realidades: en primer término, parece claro que se pueden evitar los riesgos de una intervención injusta del Estado; en segundo lugar, sin la acción del Gobierno las empresas de televisión proporcionan una oferta deficiente.

Expresado de otro modo, el mercado funciona adecuadamente sólo en condiciones muy determinadas: la competencia debe ser suficiente pero no excesiva; se requiere también un elevado grado de transparencia; además, resulta necesario que los empresarios y directivos no piensen sólo en el corto plazo, asuman riesgos y posean espíritu innovador; por último, si se dan todos esos requisitos, pero los ciudadanos carecen de buen gusto, tendrán éxito ofertas que acentuarán la falta de sensibilidad de los espectadores.

Es preciso que sucedan demasiadas cosas a la vez para que los mensajes televisivos contribuyan a asentar valores básicos de la sociedad: solidaridad, respeto a los demás, civismo, tolerancia, interés por los problemas ajenos, cohesión social, honradez, capacidad de esfuerzo y de emprender iniciativas, veracidad...

Ciertamente las ofertas más zafias, obscenas, denigrantes o poco veraces no suelen perdurar. Pero ese hecho no acaba de arreglar el problema, porque en un mercado se pueden suceder esos productos "de ciclo corto" uno detrás de otro: todos carecen de futuro, y sin embargo todos contribuyen –aunque sobrevivan poco tiempo- al deterioro de los estándares éticos de la sociedad.

En unos casos, el mercado rechaza con rapidez la mentira o la ausencia de delicadeza: en el ámbito de la información financiera, los usuarios penalizan la falta de rigor y la frivolidad; en cambio, en otras situaciones, da la impresión de que los contenidos vulgares y sensacionalistas no sólo son tolerados sino que no hay espacio para otras opciones: por ejemplo, la programación de "late night" de los canales de televisión se llenan de "programas transgresores"; a esas horas tan tardías, la audiencia suele estar configurada por personas solitarias, que no tienen que trabajar a primera hora de la mañana, lo que condiciona el tipo de contenidos demandados.

Por otra parte, en medios muy dependientes de la publicidad, la tendencia a buscar el "target" más comercial implica el riesgo de no ocuparse suficientemente del público más joven, de más edad y de menor poder adquisitivo. Un fenómeno análogo sucede con minorías étnicas, culturales y lingüísticas: sin intervención pública, sus demandas podrían quedar desatendidas de modo permanente.

Por tanto, parece justificado que el Estado se plantee cómo corregir esos errores del mercado, que

podrían plasmarse en una sociedad disgregada, conflictiva, con personas “excluidas”, en la que los más fuertes no respetasen los derechos de los más débiles: niños, ancianos, inmigrantes y personas con escasos recursos económicos.

El Estado puede tratar de corregir situaciones de monopolio u oligopolio, así como cualquier otra circunstancia en la que una compañía pueda abusar de su posición dominante. Como hemos visto, el monopolio implica una mala distribución de los recursos porque la única empresa existente tiende a elevar precios, disminuir los costes –y por tanto la calidad- y carece de incentivos para innovar.

Pero algunos de esos problemas surgen en mercados no monopolísticos: cuando hay pocas compañías y se ponen de acuerdo en el modo de competir –se reparten los clientes- o cuando hay un “cuello de botella” en la cadena de valor; por ejemplo, si existe un solo productor, un solo “empaquetador de contenidos” o un solo distribuidor. En cualquiera de esos casos, el Estado puede intervenir con normas que estimulen la competencia: prohíbe la venta en bloque de productos -como películas o canales de televisión-, se opone a operaciones de concentración, impide la integración vertical del sector audiovisual, y fija límites de precios a los “monopolios naturales”, como sucede en mercados pequeños, en los que una segunda compañía no sería rentable.

Hay, por tanto, suficientes argumentos y experiencias para desechar la posibilidad de que el libre mercado actúe como regulador exclusivo de las relaciones comerciales que establecen las empresas de televisión con los ciudadanos. Los gobiernos deben poner en marcha medidas correctoras de los errores del mercado. Existen cinco posibilidades básicas de intervención pública en el sector televisivo (Parlamento Europeo, 2000):

- Establecimiento de cuotas. Los gobiernos intervienen en el sector audiovisual obligando a los difusores –emisoras de radio, cadenas de televisión, y exhibidores cinematográficos- a emitir algunos contenidos de producción nacional o elaborados en la lengua del país. También promueven la producción independiente cuando limitan los porcentajes de producción propia y cuando deciden que las cadenas de televisión inviertan parte de sus recursos en la financiación de películas de producción nacional.

- Regulación del mercado. Para limitar la concentración y la excesiva integración vertical, además de aplicar la legislación general –por ejemplo, las leyes de defensa de la competencia- pueden aprobar un marco legal específico, sólo aplicable a empresas audiovisuales. Estas normas tienden a ser restrictivas, porque los gobiernos consideran más nocivas las posiciones dominantes en los sectores de la información y el entretenimiento que en otros ámbitos comerciales.
- Regulación de los contenidos. También en este caso, junto a las normas de carácter general –que protegen a los niños, y el honor, la fama y el derecho a la buena imagen de todos los ciudadanos- casi todos los países ponen en marcha mecanismos de cautela adicionales; en este sentido, la decisión más frecuente consiste en fijar horarios de consumo infantil, en el que no se pueden emitir contenidos violentos o pornográficos.
- Concesión de licencias. Como el espectro radioeléctrico es limitado, corresponde a los reguladores el reparto de frecuencias, que puede realizarse mediante subasta pública -a la empresa que ofrezca más dinero-, por conexiones políticas -a los propietarios más próximos o más dóciles al ejecutivo- o a quien presente la propuesta de programación más satisfactoria.
- Gestión de medios públicos. Esta modalidad tiene su origen en los medios impresos, pero ya casi sólo se aplica en el sector audiovisual. En la mayor parte de los países del mundo existen canales públicos de televisión con el fin de garantizar el pluralismo y la calidad de los contenidos. Las televisiones públicas emplean modos de financiación variados -publicidad, canon, impuestos, sistemas mixtos- y pueden ofrecer contenidos generalistas o complementarios a los canales comerciales. Pero en cualquier caso deben actuar como puntos de referencia del “buen hacer” profesional.

Casi todas esas medidas carecen de eficacia si no se aplica un régimen sancionador con verdaderos efectos disuasorios. Si las empresas de televisión que incumplen las obligaciones legales son multadas con una cantidad inferior a la tarifa de un anuncio de veinte segundos, la legislación no dejará de ser un elemento meramente decorativo, incapaz de mejorar la calidad de los contenidos televisivos.

5. La soberanía del público

El público tiene la última palabra sobre los contenidos que emiten los canales: si no muestra interés por determinados programas, rápidamente desaparecerán de la parrilla; por el contrario, los espacios que consiguen de modo repetido altas cifras de audiencia son imitados con rapidez por canales competidores.

Ciertamente, las tendencias en la programación no reflejan de modo necesario las preferencias de los ciudadanos: la oferta puede ser escasa y dirigirse al común denominador de las demandas, de modo que atraiga un poco a muchas personas; además, los programadores pueden equivocarse cuando tratan de detectar las demandas implícitas del público; finalmente, las empresas pueden decidir que lo que la audiencia solicita es demasiado caro, o exige demasiado talento o –por su grado de innovación- supone demasiado riesgo.

Con todo, existe una importante correlación entre los contenidos emitidos por los canales y las preferencias del público. En la práctica, el tono dominante de la oferta refleja la situación más frecuente de consumo, que se produce en las tres últimas horas de cada jornada: los espectadores están fatigados y buscan una actividad cómoda, accesible, barata, que les ayude a descansar y a olvidarse de sus preocupaciones cotidianas.

Ese contexto es poco propicio para los contenidos culturales, los debates sobre asuntos políticos o cualquier otro programa que exija un esfuerzo excesivo. Como hemos visto, la perspectiva subjetiva de la calidad implica un elevado grado de adecuación a las preferencias del público, por lo que empeñarse en emitir programas educativos cuando los espectadores quieren divertirse constituye una equivocación tan grande como tratar de vender coches muy grandes a quienes necesitan pequeños vehículos, fáciles de aparcar en ciudades con mucho tráfico.

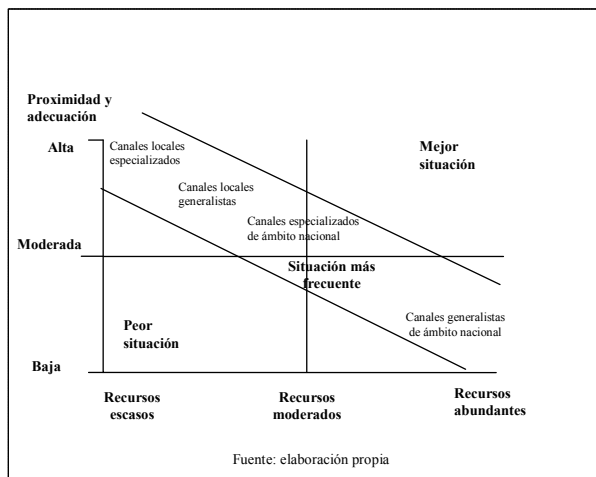
En cierto modo, las empresas de televisión deben optar por “satisfacer mucho a pocos” (ofertas de nicho) o “gustar poco a muchos” (ofertas generalistas). La primera posibilidad tiene la ventaja de la adecuación (Dimmick, 2003); la segunda permite disponer de más recursos (Shrikhande, 2001).

Como muestra el cuadro 8, es difícil realizar ofertas de nicho que cuenten con recursos muy abundantes: sólo en algunos mercados –como Estados Unidos- los canales especializados pueden invertir grandes sumas de dinero en la compra y producción de contenidos. El caso peor –un producto poco adecuado a las preferencias de un grupo específico de espectadores y que puede invertir poco en programación- en principio no tiene cabida en el mercado.

En determinadas circunstancias, el público elige lo que es más próximo o se adecua más a sus intereses: por ejemplo, en comunidades con fuerte identidad cultural, el consumo de noticias locales suele ser muy elevado; en otros casos, los espectadores quizá prefieran contenidos menos próximos, pero en los que se han invertido muchos recursos: así suele suceder con las películas y los programas musicales.

Cuadro 8

Adecuación al público, recursos empleados v percepción de calidad



Las decisiones de consumo de los espectadores dependen también del precio. Los canales gratuitos pueden tener éxito y rentabilidad sin lograr un índice de satisfacción elevado. En cambio, la relación que se establece entre los canales de pago y los suscriptores exige un mayor grado de sintonía, requiere la percepción de que se paga por recibir algo diferente, exclusivo, de mayor interés o calidad que las ofertas gratuitas (Herrero, 2003).

Por tanto, las principales variables consideradas por la audiencia son la cercanía de los temas y personajes, la adecuación del contenido a las preferencias personales, el coste y los recursos invertidos. Aunque los espectadores no tienen datos precisos sobre ese último elemento, sí pueden valorar su resultado: calidad técnica, interés y originalidad de las historias y enfoques, riqueza argumental, etc.

El tipo de contenidos televisivos de cada mercado depende de las decisiones de los reguladores -referidas tanto a la intensidad de la competencia como a las características de la programación-, del talento de los profesionales y de las decisiones de consumo del público; entre todos es posible elevar el nivel de calidad medio de los canales de televisión, que constituye una necesidad urgente en muchos países.

Bibliografía

- Anderson, C. y B. Bushman (29.III.2002). "The Effects of Media Violence on Society". *Science*, nº 295, 2378-2379.
- Blumler, J. (ed.) (1992). *Television and the Public Interest: Vulnerable Values in Western European Broadcasting*. Londres: Sage.
- Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (1992). *Le positionnement des chaînes publiques et privées en Europe*. París: CSA.
- Croteau, D. y W. Hoynes (2001). *The Business of Media: Corporate Media and the Public Interest*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Dimmick, J. (2003). *Media Competition and Coexistence. The Theory of Niche*. Mahwah, N.J.: Erlbaum Associates.
- European Foundation for Quality Management, (1999). *Modelo EFQM de la excelencia*. Madrid: Club Gestión de la Calidad.
- Garitaonandia, C., E. Fernández Peña y J. Oleada, "Usos y consumos del pago por visión en España, *Telos*, nº 51, IV-VII.2002.
- Gibbons, T. (1998). *Regulating the Media*. 2ª ed., Londres: Sweet & Maxwell.
- Grant, A. E. (1994). "The promise fulfilled? An empirical analysis of program diversity on television", *Journal of Media Economics* (7), 51-64.
- Gutiérrez Gea, C. (2000), "Televisión y calidad: Perspectivas de investigación y criterios de evaluación", *ZER* (9), 78-97.
- Herman, E. S. y N. Chomsky (2002). *Manufacturing consent : the political economy of the mass media*. Nueva York. Pantheon Books.
- Herrero, M. (2003), *Programming and Direct Viewer Payment for Televisión. The case of Canal Plus Spain*, *Media Market Monographs*, Pamplona.
- Hollifield, C. A. (2006), "News Media Performance in Hypercompetitive Markets: An Extended Model of Effects", *The International Journal of Media Management*, 8 (2), 60-69.

Kanj, G. K. (1998). "An innovative approach to make ISO 9000 standards more effective", *Total Quality Management* (9), 67-78.

Kaplan, R. C. y D. P. Norton (2000), *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*, Barcelona, Gestión 2000.

Lacy, S. (2000). "Commitment of financial resources as a measure of quality". En Picard, op. cit, 25-50.

Machet, E. y S. Robillard, (1998). *Television and Culture. Policies and Regulations in Europe*. Dusseldorf: The European Institute for the Media.

Mc Chesney, R. (1999). *Rich media, poor democracy*. Urbana: University of Illinois Press.

Parlamento Europeo (2000). *Resolution on Community Policy in the Audiovisual Sector in the Digital Era*. DOCE C 14, 16.XI.2000, 114.

Perspectivas del mundo de la comunicación, Mientras los Lunnis duermen, nº 28, V-VI.2005, 2-3.

Picard, R. G. (ed.), (2000). *Measuring media content, quality and diversity*, Turku: Turku School of Economics.

Porter, M. E. (1996), *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F.: Compañía Editorial Continental.

Powell, T.C. (1995). "Total Quality Management as competitive advantage: a review and empirical study". *Strategic Management Journal* (16), 15-37.

Sánchez-Taberner, A. (2008), *Los contenidos de los medios de comunicación: calidad, rentabilidad y competencia*. Barcelona: Deusto.

Shrikhande, S. (2001). "Competitive strategies in the internationalization of television: CNNI and BBC World in Asia", *Journal of Media Economics* (14), 213-229.

Tello, P. "Avances en el ciberespacio", *Telos*, nº 46, VI-VIII.1996, 132-134.

Wieten, J. et al. (2000). *Television across Europe*. Londres: Sage.

iCmedia, Federación de Asociaciones de Consumidores y Usuarios de los Medios

C/ Rufino Blanco nº 8, 3º B - 28028 Madrid

Tel: 91 355 41 74 - Fax: 91 355 41 74

www.icmedianet.org - info@icmedianet.org