

## Algunas consideraciones sobre la gestión de productos y contenidos de los medios

### *Some considerations on the management of media products and contents*

**RESUMEN:** en este artículo se analiza la gestión de los productos de los medios desde una perspectiva genérica, atendiendo a su consideración como bienes de información y bienes creativos. A partir de las características comunes que comparten todos ellos, se resaltan algunos aspectos clave en la gestión de producto: decisiones sobre formatos, gestión de la calidad, políticas de precios y apalancamiento de contenidos. Igualmente, se destacan algunas de las implicaciones que tienen para la gestión las especiales características de los contenidos, tomando como ejemplo el concepto del ciclo de vida. Como conclusión, se propone que las ideas y el trabajo creativo de las personas se conviertan en ejes de investigación fundamentales a la hora de abordar la gestión de contenidos.

**Palabras clave:** economía de los medios de comunicación, gestión de empresas de comunicación, gestión de contenidos.

**ABSTRACT :** *In this article, the management of media products is analysed from a generic perspective, considering the common characteristics of media products as information goods and creative goods. Taking into account those characteristics, this work focus on some key aspects of media products management: defining media formats, managing content quality, pricing policies and content leverage. At the same time, the article explains some consequences of the particular nature of media products on the management of some processes, such as the product life cycle. To conclude, there is an invitation to media management scholars to strenght the analysis of ideas and creative workers as fundamental areas of content management research.*

**Key words:** *Media Economics, Media Management, Content Management.*

La gestión de los contenidos de los medios de comunicación constituye un campo de investigación y de práctica directiva que plantea múltiples problemas para ser abordado de forma genérica. Como en otros ámbitos de la economía y la gestión de los medios, la aplicación de los principios generales de la dirección de organizaciones al día a día de las empresas informativas ha

permitido descubrir peculiaridades en el comportamiento de sus productos en el mercado, pero tales particularidades son difícilmente generalizables. Las diferencias fundamentales como productos entre un diario gratuito y una película, o entre una obra musical y un programa televisivo, son tan grandes, que cualquier intento de considerarlos unitariamente corre el riesgo de errar. La variada naturaleza de los distintos contenidos de los medios aconseja, por tanto, ser muy cautos a la hora de exponer ideas, teorías o principios de carácter universal, lo que sin duda se pone de manifiesto al repasar la variopinta bibliografía e investigación específica sobre esta materia. Abundan los estudios parciales sobre aspectos concretos en la gestión de periódicos, revistas, canales y programas de televisión, películas, etc., pero escasea en este campo la reflexión e investigación sobre *el* producto de los medios.

Con la cautela necesaria, pero con el propósito de avanzar en este campo de estudio, en el presente artículo nos centraremos en algunos aspectos comunes en la gestión de cualquier producto de los medios de comunicación. Para ello, se analizan en primer lugar las especiales características de esos productos, aquéllas que en mayor o menor grado todos comparten, condicionando las decisiones que se toman sobre ellos. Posteriormente, como consecuencia de la consideración de esas especiales características, se resaltan algunos temas centrales en la gestión de contenidos –definición de formatos, gestión de la calidad, sistemas de precios y explotación de contenidos-. En tercer lugar, se abordan algunos temas de interés sobre la evolución de estos productos en los mercados, y sus consecuencias en aspectos organizativos. El artículo se cierra con una reflexión acerca de los ejes que deberían presidir la investigación sobre gestión de contenidos de los medios desde este enfoque genérico.

### *1. La compleja naturaleza de los productos de los medios*

En la literatura económica y de marketing, habitualmente se ha definido el producto como un conjunto de atributos y propiedades que es capaz de satisfacer de forma ventajosa, sostenida y rentable las diversas necesidades y deseos de determinados mercados objetivos. Teniendo en cuenta esta concepción muy básica del producto, es fácil observar que las decisiones sobre su gestión están íntimamente relacionadas con su naturaleza, que en el caso de los contenidos de los medios es especialmente compleja.

Los productos que ofrecen los medios se componen normalmente de dos elementos, uno inmaterial (“contenido” periodístico, de ficción, persuasivo,

etc.) y otro material (“soporte” a través del cual se difunde y se pone a disposición del consumidor). Aunque ambos actúan conjuntamente en el mercado, desde el punto de vista de la satisfacción de necesidades, la demanda depende primariamente de los elementos de contenido, y secundariamente de los elementos de difusión o transmisión, aunque estos sean fundamentales a la hora de considerar, por ejemplo, su accesibilidad. Por tanto, lo verdaderamente específico de los productos de los medios es su capacidad para satisfacer necesidades y deseos de sus potenciales clientes (más adelante se hablará de la complejidad del concepto de cliente en estos mercados) a través de contenidos informativos, persuasivos o de entretenimiento.

Partiendo de esta premisa, la especificidad de los contenidos de los medios se concreta en algunas características básicas que los diferencian de otros productos. Por una parte, tales características tienen que ver con su singular naturaleza como bienes económicos; por otra parte, sus peculiaridades también se derivan de la especial significación social y cultural que tienen<sup>1</sup>. Atendiendo a estas dos dimensiones especiales de los contenidos, a continuación se explica su comportamiento como bienes de información, bienes duales (múltiples) y bienes de talento.

### 2.1. *Los productos de los medios como bienes de información*<sup>2</sup>

Hal Varian ha descrito en alguna ocasión con acierto los bienes de información como “cualquier bien que puede ser digitalizado”<sup>3</sup>. Como tales, señala la Varian, los bienes de información tienen, entre otras, tres propiedades básicas: son bienes de experiencia, están sujetos a retornos de escala y muestran características propias de los bienes públicos.

<sup>1</sup> Cfr. BATES, B. J., “Information as an Economic Good: Sources of Individual and Social Value”, en MOSCO, V. y WASKO, J. (eds.), *The Political Economy of Information*, University of Wisconsin Press, Madison, WI, pp. 76-94.

<sup>2</sup> Se utiliza la denominación “bienes de información” para referirnos al concepto económico de “information goods” (SHAPIRO, C. y VARIAN, H., *Information Rules*, Harvard University Press, Harvard, Mass., 1999). Aunque el concepto de “bien informativo” -o “producto informativo”, en la terminología de Nieto e Iglesias (NIETO, A. e IGLESIAS, F., *Empresa Informativa*, 2ª Ed., Ariel, Barcelona, 2000, pp. 131-133)-, podría utilizarse sin demasiados problemas en este artículo, el concepto de Shapiro y Varian tiene un alcance económico mayor. Se puede afirmar que todos los “productos informativos” son “bienes de información”, pero no todos los “bienes de información” (en el sentido de Shapiro y Varian) son “productos informativos” (en el sentido de Nieto e Iglesias).

<sup>3</sup> VARIAN, H. *Markets for Information Goods*, 1999. Documento extraído de: <http://www.sims.berkeley.edu/~hal/Papers/japan/japan.pdf>

En primer lugar, los bienes de información son, en distintos grados, *bienes de experiencia*, pues su calidad y utilidad sólo pueden valorarse completamente una vez consumidos<sup>4</sup>. Para reducir la incertidumbre que eso plantea, es fundamental gestionar las funciones de búsqueda, prueba, prescripción, así como el logro de reputación a través de la creación de una fuerte identidad de marca. Que los productos de los medios sean *bienes de experiencia* (*experience goods*), implica en muchos casos que el objetivo de la gestión de producto sea lograr la confianza del cliente a través de la experimentación de una adecuada percepción de valor –relación calidad-precio–, que con el tiempo se refuerza o modifica a través de un proceso de continuo aprendizaje. En otros casos, muchos de esos productos se comportan también como *bienes de confianza* (*credence goods*), ya que los consumidores tienen dificultad para calibrar su calidad, por comparación con lo que buscan, incluso después de su consumo<sup>5</sup>. Como se verá más adelante, la importancia de la experiencia y la confianza en el consumo de estos productos tiene significativas implicaciones para su gestión.

En segundo lugar, los bienes de información están sujetos a *economías de escala y de enfoque*. Ambos fenómenos tienen que ver con la estructura de costes habitual de muchos de ellos, con altos costes fijos de producción de primeras copias y bajos costes variables –en algunos casos casi nulos– de reproducción. Esta estructura propicia que los costes marginales se reduzcan más y más conforme se aumenta la cantidad de unidades consumidas (fundamento de las *economías de escala*), y posibilita al mismo tiempo el logro de ahorros significativos en estrategias de comercialización multiproducto y en actividades de reventa de un mismo producto en diferentes formatos (eje de las *economías de enfoque*)<sup>6</sup>. Igualmente, en la particularidad de esta estructura económica se fundamenta la necesidad de “financiación cruzada” que tienen muchos de estos productos, ya que únicamente con los ingresos por ventas suele ser difícil financiar la estructura de costes necesaria para producirlos<sup>7</sup>.

Finalmente, los bienes de información comparten en distintos grados características propias de los *bienes públicos*, aquellos que están sujetos a un

<sup>4</sup> Cfr. NELSON, P., “Information and Consumer Behavior”, en *Journal of Political Economy*, 78, 1970, pp. 311-329.

<sup>5</sup> Para un acercamiento al concepto de *credence good*, véase, DARBY, M y KARNI, E., “Free Competition and the Optimal Amount of Fraud”, en *Journal of Law and Economics*, 16, 1973, pp. 67-88.

<sup>6</sup> Cfr. DOYLE, G., *Understanding Media Economics*, Sage, London, 2002, pp. 13-15.

<sup>7</sup> Cfr. LUDWIG, J., “The Essential Economic Problem of the Media: Working Between Market Failure and Cross-Financing”, en *Journal of Media Economics*, 13 (3), 2000, pp. 187-200.

consumo que no es rival, ni excluyente. En el caso de los medios, existen distintas formas de afrontar la rivalidad y la exclusividad en el consumo. Mientras que la televisión en abierto y la radio se han considerado habitualmente como bienes públicos típicos, los periódicos, la música y el cine, por citar tres ejemplos, comparten más características propias de los bienes privados. Esto es así porque aunque en sentido puro el consumo de contenidos no es rival, en la práctica la rivalidad se da como consecuencia de la utilización de determinados soportes materiales para su difusión y recepción. Asimismo, la exclusión se da (en distintos grados) a través de las distintas modalidades de pago. Teniendo en cuenta estos comportamientos, los debates sobre la eficiencia de la provisión pública o de mercado de este tipo de bienes, así como sus consecuencias económicas, constituyen desde antiguo un tema de investigación de primer orden en el campo de la economía de los medios<sup>8</sup>.

Por otra parte, a la hora considerar la naturaleza pública o privada de estos productos, no se puede olvidar que muchos de ellos tienen una dimensión puramente privada, al ser analizados como medios publicitarios. Como comenta Sjurts, “en el mercado publicitario, el contenido de los medios es un bien privado en todos los sentidos. En ese mercado hay rivalidad entre los anunciantes por el espacio publicitario, ya que la oferta está limitada bien por razones legales o de coste. El principio de exclusión se hace efectivo en el mercado publicitario mediante el precio del tiempo y del espacio de los medios audiovisuales e impresos”<sup>9</sup>. Pero incluso en el caso de la publicidad, entendida como contenido, esa naturaleza privada no es tan clara como en otros productos. Le Floch y Sonnac hablan de la publicidad como un bien “a priori inclasificable”, que también comparte características de los bienes públicos y de los privados, además de otras particulares. Por tanto, dicen estos autores, muchos productos mediáticos –como la prensa– podrían ser catalogados como *bienes híbridos*<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Véase, MINASIAN, J., “Television Pricing and the Theory of Public Goods”, en *Journal of Law and Economics*, 7, 1964, pp. 71-80; SANUELSON, P., “Public Goods and Subscription TV: Correction of the Record”, en *Journal of Law and Economics*, 7, 1964, pp. 81-83; ANDERSON, S. y COATE, S., *Market Provision of Public Goods: The Case of Broadcasting*, NBER Working Paper 7513, 2000.

<sup>9</sup> SJURTS, I., “Similarity despite variety. An economic explanation of the tendency towards standardisation in the media markets”, Comunicación presentada en: 5th World Media Economics Conference, Turku, Finland, 9-11 May, 2002.

<sup>10</sup> Cfr. LE FLOCH, P. y SONNAC, N., *Économie de la presse*, Éditions La Découverte, Paris, 2000, p. 17.

Dadas las circunstancias comentadas, además de hablar de bienes públicos o privados, se puede hablar de los productos de los medios como *bienes compartidos (shared goods)*<sup>11</sup>. La mezcla de elementos intangibles y tangibles que se da en todos ellos, la creciente capacidad de reproducción de los contenidos en multiplicidad de soportes, la posibilidad de que sean consumidos secuencial o simultáneamente, en espacios temporales y geográficos diversos, justifican su inclusión en esta categoría. Como ha señalado Goldfinger, “en artefactos intangibles, la compra no supone consumo (¿cuánta gente lee todos los libros que compra?) y el consumo no implica compra: en el caso de los periódicos y la televisión, el número de usuarios que no pagan (*free riders*) a menudo excede al número de los que pagan en un factor de tres o cuatro”<sup>12</sup>.

Esta naturaleza híbrida o compartida de los productos de los medios plantea especiales problemas desde ópticas tan relevantes como la de la gestión de derechos de propiedad sobre los contenidos, no sólo parte de quien los elabora y difunde sino también por parte de quien los recibe y consume. Lo que sucede actualmente con muchos productos musicales digitalizados y compartidos libremente por millones de personas muestra las especiales dificultades que plantea la peculiar naturaleza de los bienes de información.

### 1.2. *Los productos de los medios como bienes duales (múltiples)*

Aunque la variedad de productos de los medios es muy grande, una de las características fundamentales que comparten muchos de ellos es la multiplicidad de utilidades que son capaces de generar. En este sentido, es un lugar común calificarlos como *bienes duales*<sup>13</sup>, dado que por lo general se configuran como dos productos complementarios dirigidos a dos mercados distintos: contenidos para las audiencias, y tiempo de atención de esas audiencias para los anunciantes. Desde este punto de vista, se entiende bien la metófora que describe a los medios como “un puente entre los anunciantes y las audiencias”<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> BAKOS, J., BRYNJOLFSSON, E. y LICHTMAN, D., “Shared Information Goods”, en *Journal of Law & Economics*, 42 (1), 1999, pp. 117-155; GOLDFINGER, C., “Intangible economy and financial markets. Preliminary exploration”, Comunicación presentada en: IDATE Conference “New Economy”, Montpellier, France, November 15, 2000.

<sup>12</sup> GOLDFINGER, C., *op. cit.*

<sup>13</sup> Cfr. PICARD, R. G., *Media Economics. Concepts and Issues*, Sage, Newbury Park, Cal., 1989, pp. 17-19.

<sup>14</sup> LAVINE, J. M. y WACKMAN, D. B., *Managing Media Organizations. Effective Leadership of the Media*, Longman, New York, 1988, p. 254.

La gestión de los medios requiere por tanto tomar decisiones que integren de forma eficiente el “producto contenido” y el “producto audiencia”, teniendo en cuenta que cada uno de ellos demanda estrategias específicas de diseño y calidad de la oferta, de precio, distribución y promoción. Tradicionalmente la investigación en economía y gestión de los medios de comunicación ha desarrollado buen número de trabajos encaminados a analizar las interrelaciones entre esos productos, atendiendo sobre todo a la influencia que las decisiones sobre uno de ellos tienen sobre las del otro. Sólo por citar algunos ejemplos, Gabszewicz *et. al.* han estudiado la interdependencia entre contenidos noticiosos y contenidos publicitarios, en el caso de la prensa<sup>15</sup>; Blair y Romano se han ocupado de la complejidad de las decisiones de precios como consecuencia de la interrelación entre las demandas de lectores y anunciantes<sup>16</sup>; Napoli se ha centrado en la consideración del producto de los medios como “producto audiencia”, estableciendo las distintas formas de entenderlo desde la perspectiva de la recepción<sup>17</sup>.

Uno de los elementos de integración de estos productos desde la perspectiva de la recepción y de su explotación publicitaria es considerarlos como *bienes de atención*. Herbert Simon sintetizó este enfoque con una explicación ya célebre: “lo que consume la información es bastante obvio; consume la atención de sus receptores. En consecuencia, la riqueza de información crea pobreza de atención, y una necesidad de asignar eficientemente esa atención entre la sobreabundancia de fuentes de información que podrían consumirla”<sup>18</sup>. Así pues, como ha demostrado Nieto, el mercado de la información puede ser analizado y entendido como mercado del tiempo<sup>19</sup>.

<sup>15</sup> Cfr. GABSZEWICZ, J. J., LAUSSEL, D. y SONNAC, N., “Press Advertising and the Ascent of the ‘Pensée Unique’?”, en *European Economic Review*, 45, 2000, pp. 641-651.

<sup>16</sup> Cfr. BLAIR, R. D. y ROMANO, R. E., “Pricing Decisions of the Newspaper Monopolist”, en *Southern Economic Journal*, 59 (4), 1993. pp. 723-732.

<sup>17</sup> Cfr. NAPOLI, P. M., “The Audience Product and the New Media Environment”, en *International Journal of Media Management*, 3 (2), 2001, pp. 66-73; NAPOLI, P. M., *Audience Economics*, Columbia University Press, New York, 2003.

<sup>18</sup> SIMON, H., “Designing Organizations for an Information-rich World”, en GREENBERGER, M. (ed.), *Computers, Communications and the Public Interest*, The Johns Hopkins Press, Baltimore, 1971, p. 40.

<sup>19</sup> Cfr. NIETO, A., *Time and the Information Market. The Case of Spain*, Media Markets Monographs, Pamplona, 2000, pp. 119-155.

Los medios compiten en una “economía de la atención”<sup>20</sup>, en la que variables como el tiempo de consumo, la repetición, la compatibilidad o no con otros consumos, etc. tienen especial importancia<sup>21</sup>. Entendidos como mercados de la atención y del tiempo, las ofertas de contenidos y espacios publicitarios compiten por atraer esos recursos básicos<sup>22</sup>. Además, los productos de los medios, tanto en su elaboración como en su comercialización, están muy condicionados por aspectos temporales. No sólo se diferencian por su mayor o menor elasticidad temporal desde el punto de vista del consumo, sino que también son diversos por otras cualidades temporales que afectan a su producción y distribución. Como han comentado Picard y Grönlund, “aunque existen distintos aspectos temporales que afectan a la estructura del mercado y a las operaciones de los medios, el primer factor importante es la sensibilidad temporal del medio, o mejor, del contenido que difunde. Esa sensibilidad varía mucho entre los medios, reflejando los distintos roles que tienen para las audiencias. Tales diferencias en la sensibilidad temporal afectan a los lugares donde se consumen los contenidos, a sus procesos de producción y distribución, y al grado de sustitución entre unos y otros”<sup>23</sup>.

Pero además de estas dos dimensiones básicas de la mayoría de los productos mediáticos –contenidos para audiencias y tiempo de atención para anunciantes–, que nos permiten hablar de ellos como bienes duales, no se debe olvidar que hay una tercera, que justifica buena parte de la discusión sobre la intervención pública en el sector. Junto a los destinatarios específicos de los contenidos y a los anunciantes, estos productos tienen un tercer cliente fundamental: la sociedad. Como ha comentado Schultz, “una de las diferencias fundamentales entre los productos de los medios y otros productos de consumo es la influencia de la sociedad y de la comunidad en todo el sistema. Los medios deben servir no sólo a sus usuarios y anunciantes, sino también a la comunidad”<sup>24</sup>.

<sup>20</sup> GOLDHABER, M. H., “The Attention Economy and the Net”, en *First Monday*, 2 (4), 1997. Extraído de [http://www.firstmonday.dk/issues/issue2\\_4/goldhaber/](http://www.firstmonday.dk/issues/issue2_4/goldhaber/)

<sup>21</sup> Cfr. AIGRAIN, P., “Attention, Media, Value and Economics”, en *First Monday*, 2 (9), 1997. Extraído de [http://www.firstmonday.dk/issues/issue2\\_9/index.html](http://www.firstmonday.dk/issues/issue2_9/index.html)

<sup>22</sup> Cfr. VOGEL, H. L., *Entertainment Industry Economics. A guide for financial analysis* (4th ed.), Cambridge University Press, Cambridge, Mass., 1998, pp. 3-8; ALBARRAN, A. B. y ARRESE, A. (eds.), *Time and Media Markets*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 2003.

<sup>23</sup> PICARD, R. G. y GRÖNLUND, M., “Temporal Aspects of Media Distribution”, en ALBARRAN, A. B. y ARRESE, A., *op. cit.*, pp. 58-59.

<sup>24</sup> SCHULTZ, D. E., *Strategic Newspaper Marketing* (2nd ed.), International Newspaper Marketing Association, Reston, Virginia, 1993, p. 5.

Los contenidos de los medios son *bienes culturales*, simbólicos, fruto de la creatividad humana, y como tales forman parte de lo que, con diversos términos, se ha definido como industrias culturales. Como consecuencia, junto al valor económico, en estos productos no se puede dejar de lado la consideración de su valor socio-cultural: en el caso de contenidos como las películas o la música, constituyen parte del patrimonio cultural de una sociedad, por lo que inciden directamente en la configuración de su identidad; en el caso de los medios informativos, por citar quizá el otro extremo, la cantidad, calidad y variedad de ofertas afectan (o pueden afectar) a la propia estructuración socio-política de la comunidad en la que actúan<sup>25</sup>.

Las industrias culturales, se entiendan de forma más o menos amplia, son aquellas cuyos productos son primariamente bienes simbólicos, en los que por tanto es imposible disociar valor económico de valor cultural. Aunque existen múltiples diferencias entre los productos culturales “mediáticos” y otros productos culturales “artísticos” –los de las artes tradicionales-, desde el punto de vista económico se hace cada vez más difícil mantener los históricos límites entre “arte” y “comercio”. Como comenta O’Connor, “ambos [productos mediáticos y artísticos] tratan con valores simbólicos cuya referencia última hay que encontrarla en el ámbito de los valores culturales que, mediados por el mercado o por burocracias, adquieren sentido por relación con lo verdadero, lo significativo, lo placentero, lo bello, etc.”<sup>26</sup>. Todos ellos, también, como ha puesto de manifiesto Towse, comparten una característica económica y jurídica fundamental que los unifica dentro de las industrias culturales: su eje central es la creatividad protegida por los derechos de autor<sup>27</sup>.

Aunque un acercamiento a los productos mediáticos como bienes culturales requeriría mayor discusión, una de las formas de superar el constante debate ideológico que rodea a este campo de estudio es la consideración de aquellos como bienes cuya gestión genera externalidades socio-culturales positivas o negativas. Como señalan McFadyen *et al.*, “la tensión entre enfoques económicos y culturales a la hora de examinar las industrias culturales se debe en parte a malentendidos; muchas de las divergencias entre esos enfoques se pueden conciliar utilizando el concepto de externalidades. La

<sup>25</sup> Cfr. PICARD, R. G., *Measuring Media Content, Quality, and Diversity: Approaches and Issues in Content Research*, Turku School of Economics and Finance, Turku, Finland, 2000.

<sup>26</sup> O’CONNOR, J., *The definition of Cultural Industries*, Manchester Institute for Popular Culture, Manchester, 1999. Extraído de <http://www.mipc.mmu.ac.uk/iciss/reports/defin.pdf>.

<sup>27</sup> Cfr. TOWSE, R., “Copyright and Creativity in Cultural Industries”, Comunicación presentada en: 5th World Media Economics Conference, Turku, Finland, 9-11 May, 2002.

creencia de que programaciones televisivas y películas autóctonas con atributos culturales deseables pueden ayudar a formar mejores ciudadanos está en el centro tanto de argumentos económicos (externalidades positivas) como ‘culturales’<sup>28</sup>. Ambas son, por ejemplo, justificaciones fundamentales para la “protección” pública que se ha dado en Europa a la difusión televisiva en abierto de determinados eventos deportivos, como el fútbol<sup>29</sup>.

La naturaleza cultural de los productos de los medios –que se une a su posible gestión como bienes económicos públicos- ha justificado buena parte de la intervención estatal en el sector, ya sea a través de la participación en la propiedad de medios, o mediante regulaciones específicas que afectan a estos mercados. Obviamente, la provisión de contenidos desde el mercado o desde el Estado también condiciona decisivamente su gestión. Como ha señalado recientemente Tjernström, los estudios tradicionales de economía y gestión de medios, basados en la dualidad audiencias-anunciantes, no han tenido suficientemente en cuenta las peculiaridades de los productos ofrecidos por las organizaciones de titularidad pública, en los que la dualidad fundamental la conforman los consumidores (televidentes, oyentes, etc.) y los políticos (que determinan las reglas del juego)<sup>30</sup>.

Tras las anteriores reflexiones, se entiende que en la mayoría de los productos de los medios se pueda hablar de que tienen una *naturaleza múltiple*, más que dual, atendiendo a la multiplicidad de utilidades que son capaces de proporcionar a diferentes clientes y destinatarios, individuales o colectivos.

### 1.3. Los productos de los medios como bienes de talento

Una de las consecuencias que se derivan del carácter simbólico, cultural, de los productos mediáticos es que dependen en gran medida del talento de las personas, lo que permite que podamos considerarlos como *bienes de talento*. De hecho, si en algún sector se hace realidad el principio de que el activo más importante de un negocio son las personas, éste es el sector de los medios.

<sup>28</sup> McFADYEN, S., HOSKINS, C. y FINN, A. (2000). “Cultural Industries from an Economic/Business Research Perspective”, en *Canadian Journal of Communication*, 25, 2000, p. 130.

<sup>29</sup> Cfr. BOARDMAN, A. E. y HEARGREAVE-HEAP, D. P., “Network Externalities and Government Restrictions on Satellite Broadcasting of Key Sporting Events”, en *Journal of Cultural Economics*, 23, 1999, pp. 167-181

<sup>30</sup> Cfr. TJERNSTRÖM, S. “Theoretical Approaches to the Management of the Public Service Media Firm”, en *Journal of Media Economics*, 15 (4), 2002, pp. 241-258

Como ha comentado Wolf, “la economía del entretenimiento se apoya en los retornos de un recurso humano finito: la creatividad. (...) En una economía dominada por las nuevas tecnologías, el bien más valioso, origen del cambio y de la innovación, sigue siendo un bien tan antiguo y tan poco tecnológico como la imaginación del hombre”<sup>31</sup>. La imaginación, la creatividad y el talento son claves insustituibles del éxito de los contenidos, en algunos casos por la tremenda capacidad de las “estrellas” para generar flujos de atención masivos, y en otros por las habilidades y destrezas de determinados equipos de profesionales para crear contenidos verdaderamente valiosos, de forma puntual o con continuidad en el tiempo.

La dependencia del talento es especialmente importante en aquellas actividades que constituyen el sector de las industrias creativas. Las actividades propias de este tipo de industrias han sido definidas en el Reino Unido por el CIFT (Creative Industries Task Force) como “aquellas actividades que tienen su origen en la creatividad, habilidad y talento individuales, y que tienen el potencial de crear riqueza y puestos de trabajo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual”<sup>32</sup>. Aunque entre los conceptos de industria creativa e industria cultural hay muchas similitudes, la utilización del primero en este apartado sirve para destacar la importancia de la creatividad individual (o de grupo) en la gestión de los productos de los medios. Evidentemente, no todos ellos dependen en igual grado del talento de individuos concretos, pero en la raíz de su éxito o fracaso hay siempre una mejor o peor gestión de talentos. En este sentido, todos encajan a la perfección en el concepto de *producto creativo* dado por Richard E. Caves: “el producto o servicio que contiene una componente sustancial de esfuerzo creativo o artístico”<sup>33</sup>.

En *Creative Industries*, Caves sintetiza las características fundamentales del producto creativo, entre las que destaca la incertidumbre sobre su comportamiento en el mercado, tanto por parte de la demanda (incertidumbre en el consumo propia de los bienes de experiencia) como por parte de la oferta (que tampoco sabe a priori, ni a veces a posteriori, cuáles son las claves del éxito o del fracaso). Esta incertidumbre compartida –o “ignorancia simétrica”, como la define Caves–, unida a la necesidad de asumir altos costes fijos,

<sup>31</sup> WOLF, M. J., *The Entertainment Economy. How Mega-Media Forces Are Transforming Our Lives*, Times Books, New York, 1999, pp. 293 y 296.

<sup>32</sup> CIFT, Creative Industry Task Force, 2001. Extraído de: <http://www.culture.gov.uk/creative/mapping.html>

<sup>33</sup> CAVES, R. E., *Creative Industries. Contracts Between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 2000, p. vii.

muchos de ellos costes irre recuperables, implica la asunción de un riesgo económico muy elevado en la producción de productos creativos. A ello se une otra de las características fundamentales en este tipo de productos: que a diferencia de lo que sucede en otros ámbitos de actividad, en éste los trabajadores creativos se preocupan y cuidan de sus productos. Periodistas, cantantes, actores, guionistas, etc. tienen preferencias, gustos y posturas profesionales que tratan de hacer prevalecer, y que afectan directamente a elementos cuantitativos y cualitativos de la oferta. Por otra parte, sus aportaciones creativas (*creative inputs*) deben coordinarse entre sí en grupos de trabajo muy complejos, sin la posibilidad de ser sustituidas con facilidad. Además tales aportaciones deben integrarse con los trabajos no creativos (*humdrum inputs*), por ejemplo con las actividades de comercialización. Por último, los productos creativos tienen una capacidad casi infinita de diferenciación, que en gran medida depende de la variedad de niveles de destrezas y habilidades creativas, bien diferenciadas, que exista en el mercado.

Teniendo en cuenta lo dicho, no sorprende que en la gestión de contenidos tengan tanta importancia los comportamientos de mercado propios de las denominadas “economías de las estrellas”<sup>34</sup>. Este es un fenómeno largamente estudiado en el mundo del cine<sup>35</sup>, pero cuya importancia es también muy grande en otros mercados, desde la música hasta los medios periodísticos. Ejemplos como el del crecimiento de negocios creativos en torno a personalidades como las de Martha Stewart u Oprah Winfrey no son sino la punta del iceberg del fenómeno, y constatan el creciente valor de las personalidades y los talentos individuales en este sector. En nuestro país, experiencias como la del éxito de los concursantes de Operación Triunfo también muestran el tirón del talento como contenido mediático.

En muchos casos, los talentos individuales funcionan como “marcas ingredientes”<sup>36</sup>, fundamentales para el éxito de determinados productos —una

<sup>34</sup> Cfr. ROSEN, S., “The Economics of Superstars”, en *American Economic Review*, 73, 1981, pp. 757-775; ADLER, M., “Stardom and Talent”, en *American Economic Review*, 75 (1), 1985, pp. 208-212; McDONALD, G. M., “The Economics of Rising Stars”, en *American Economic Review*, 78, 1988, pp. 155-166

<sup>35</sup> Véanse, por ejemplo, WALLACE, W. T., SEIGERMAN, A. y HOLBROOK, M. B., “The Role of Actors and Actresses in the Success of Films: How Much is a Star Worth?”, en *Journal of Cultural Economics*, 17, 1993, pp. 1-27; MARVASTI, A., “Motion Pictures Industry: Economics of scale and trade”, en *International Journal of the Economics of Business*, 7 (1), 2000, pp. 99-114.

<sup>36</sup> Cfr. NORRIS, D. G., “Ingredient branding: a strategy option with multiples beneficiaries”, en *Journal of Consumer Research*, 9, 1992, pp. 19-31; VENKATESH, R. y MAHAJAN, V., “Products with branded components: an approach for premium and partner selection”, en *Marketing Science*, 16 (2), 1997, pp. 146-165

especie de “Intel inside” en diferentes formatos de contenidos—. Algo parecido sucede cuando uno o algunos de esos talentos se asocian a determinadas marcas de medios constiyuendo verdaderas alianzas de marca<sup>37</sup>. Obviamente, estas “marcas ingredientes” o “estrellas mediáticas” pueden ser más o menos duraderas y consistentes. De nuevo en nuestro país, el fenómeno de los “populares del corazón” como ingredientes centrales de ciertos programas y estilos televisivos muestra cómo la “economía de las estrellas” no sólo funciona en torno al talento, sino que también lo puede hacer en torno a otros atributos menos admirables.

Por supuesto, en muchos casos la gestión de la dependencia que tienen los productos mediáticos de esos talentos clave supone una dimensión de riesgo añadido, difícil de manejar. Las “estrellas” son capaces de mover audiencias de unos medios a otros, de unas empresas a sus competidoras, por lo que su poder de mercado puede llegar a ser muy grande, condicionando en ocasiones la capacidad de competir y sobrevivir de algunas compañías. Con razón son tan importantes en este sector todos los aspectos contractuales referidos a las actividades de los profesionales, y a sus obras.

Las citadas características de los productos de los medios hacen que su gestión sea muy compleja, dado que muchas de las claves para evaluar la calidad y el valor de las ofertas son difíciles de determinar, como difícil es también la selección de los recursos básicos (sobre todo el talento), en un sector en el que en ocasiones hay una gran abundancia de ambiciones y propuestas creativas. Aunque las diferencias entre la gestión de un periódico y de un proyecto cinematográfico pueden parecer a priori abismales, no lo son tanto cuando nos centramos en ellos como bienes de información, de naturaleza dual (múltiple) y dependientes del talento.

## 2. Algunas claves para la gestión de los contenidos de los medios

Entendidos como ese conjunto de atributos que es capaz de satisfacer necesidades específicas en el mercado (en este caso de información y entretenimiento), los productos de los medios no son muy distintos a otros productos a la hora de considerar los ámbitos de decisión fundamentales que les afectan. Por ello, la definición de la oferta, la determinación de su nivel de calidad y la relación de ésta con el precio, junto a los aspectos de puesta a

<sup>37</sup> Cfr. RAO, A. R. y RUEKERT, R. W., “Brand alliances as signals of product quality”, en *Sloan Management Review*, 36, 1994, pp. 87-97

disposición, también constituyen el eje de las actividades de gestión de producto en este ámbito. Pero al referirnos a las ofertas de contenidos, la consideración de estos aspectos básicos plantea igualmente problemas operativos que tienen también especial interés para los investigadores y directivos.

### 2.1. Decisiones sobre formatos

En un intento por obviar las enormes diferencias existentes entre los diferentes medios y contenidos, y tratando de buscar un denominador común al pensar en todos ellos, se podría afirmar que los contenidos compiten en mercados de formatos<sup>38</sup>. La decisión sobre el formato (tipo de diario o revista, género o subgénero musical o cinematográfico, estilo y clase de programación en televisión, formatos y fórmulas radiofónicas, etc.) constituye la decisión estratégica esencial sobre la posición y percepción de los productos mediáticos en el mercado. Formatos, géneros, tipos de contenido, son términos que cabe utilizar tanto para la diferenciación de productos dentro de un mismo medio, en la división convencional entre medios (véase por ejemplo la utilización del concepto de formato para estudiar la variedad en la oferta radiofónica<sup>39</sup>), como para la competencia y diferenciación de productos entre medios, caso de los contenidos informativos temáticos en prensa, radio o televisión<sup>40</sup>.

La gestión de los productos mediáticos como formatos supone tomar múltiples decisiones sobre los elementos que los componen. De alguna forma, un producto de este tipo es casi siempre una única combinación de ingredientes –por ello se puede aplicar tan bien a este sector la analogía del menú– con sentido y valor para determinadas audiencias. Así, desde el punto de vista económico, muchas ofertas se pueden entender como una agregación de productos que podrían (pueden) tener valor en sí mismos, ya sean piezas perio-

<sup>38</sup> A falta de una definición específica de formato que pudiera servir para medios tan heterogéneos, en este trabajo se entiende el concepto en un doble sentido. El primero, que corresponde propiamente al significado del término, sería como “conjunto de características técnicas y de presentación de una publicación periódica o de un programa de televisión y radio” (DRAE). El segundo, para algunos tipos de contenidos, estaría más cercano al concepto de género: “En las artes, cada una de las distintas categorías o clases en que se pueden ordenar las obras según rasgos comunes de forma y contenido” (DRAE).

<sup>39</sup> Cfr. BERRY, S. y WALDFOGEL, J., “Do Mergers Increase Product Variety? Evidence from Radio Broadcasting”, en *Quarterly Journal of Economics*, 116 (3), 2001, pp. 1.009-1.025.

<sup>40</sup> Cfr. ARRESE, A. y MEDINA, M., “Competition Between New and Old Media in Economic and Financial News Markets”, en PICARD, R. G. (ed.), *Media Firms: Structures, Operations and Performance*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 2002, pp. 59-75.

dísticas, guiones, músicas, programas, anuncios, etc. Como consecuencia, la posibilidad de explotar por separado subproductos de un productos mediático es cada vez mayor, dadas las grandes posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías. En sentido contrario, y en un entorno de empresas multimedia, crece también la capacidad para agregar en ofertas multiproducto formatos que en principio se perciben como distintos.

La economía del empaquetamiento (*bundling*) y de la desagregación (*unbundling*) está por tanto en el centro de la gestión de muchos productos en este sector, ya que determina los formatos de contenidos que compiten en cada mercado. Como han demostrado Bakos y Brynjofsson, “la estrategia de venta de un paquete con muchos bienes de información distintos por un único precio a menudo genera mayores beneficios y más eficiencia que la venta de los mismos productos por separado”<sup>41</sup>. Un formato de programa televisivo de éxito no es otra cosa que la integración de talentos que son capaces de actuar armónicamente al crear un producto atractivo para determinada audiencia; una programación televisiva, considerada como el producto de un canal, es la orquestación de muchos formatos de diverso tipo que, conjuntamente, configuran una oferta televisiva específica; el producto de una televisión por cable o por satélite es de la misma forma una agregación de canales que actúan de forma integrada como menú de posibilidades de elección para el televidente. Recientemente Herrero ha analizado con detalle las implicaciones que se derivan de esta forma de entender el producto televisivo en el caso de la televisión de pago<sup>42</sup>.

Pero la economía y la lógica del empaquetamiento de contenidos están presentes en muchas otras ofertas de los medios. Esa lógica de la selección y agregación de valor, del trabajo con diferentes posibilidades de empaquetar distintos contenidos, se observa cada vez con mayor claridad en múltiples acciones comerciales, desde la venta de paquetes de películas por parte de los distribuidores a los exhibidores o canales de televisión, hasta las acciones promocionales de productos impresos (suplementos, libros, etc.) en torno a los periódicos<sup>43</sup>.

<sup>41</sup> BAKOS, Y. y BRYNJOLFSSON, E., “Bundling Information Goods: Pricing, Profits and Efficiency”, en *Management Science*, 45 (12), 1999, pp. 1.613-1.630

<sup>42</sup> Cfr. HERRERO, M., *Programming and Direct Viewer Payment for Television. The case of Canal Plus Spain*, Media Markets Monographs, Eunsa, Pamplona, 2003.

<sup>43</sup> Cfr. ARGENTESI, E., “Non-Price Competition in the Italian Newspaper Market. Bundling as a Promotional Device”, Comunicación presentada en: 2nd Workshop on Media Economics. How do media markets work?, Norwegian School of Economics and Business Administration (NHH)/Institute for Research in Economics and Business Administration (SNF), October, 2003. Extraído de /pdf/Argentesi.pdf

La estrategia contraria, de desagregación, también adquiere especial sentido sobre todo a partir de la digitalización de los contenidos. Productos que hasta ahora se han comercializado tradicionalmente como unidades, empiezan a descomponerse en elementos o subproductos capaces de satisfacer necesidades específicas de audiencias que valoran sobre todo algunos de sus ingredientes. Este proceso de desagregación es la base del diseño de ofertas personalizadas, distribuidas masivamente (*mass customization*), mediante la creación de menús de contenidos y servicios que pueden ser consumidos a la medida de las necesidades de cada cliente, como sucede en muchos servicios electrónicos de información de viejos y nuevos medios<sup>44</sup>.

La mayoría de productos trabajan al mismo tiempo con estrategias de empaquetamiento y desagregación, en sistemas mixtos de configuración de formatos, con el propósito de explotar al máximo el potencial de ingresos de ciertos contenidos. Como en otros aspectos analizados hasta ahora, la gestión de los derechos de contenidos (cantidad, calidad, variedad, duración, etc.) ocupa un lugar central en la adopción de estrategias de este tipo, diferenciado en el mercado a las empresas por su potencial de poner en marcha iniciativas más o menos complejas y atractivas.

## 2.2. Gestión de la calidad

La configuración de los productos de los medios como formatos con un alto nivel de complejidad, como la descrita, afecta directamente a la determinación del nivel de calidad de la oferta u ofertas que gestiona una compañía. La calidad en los productos informativos es, como han señalado Nieto e Iglesias, “suma de calidades”<sup>45</sup>, muchas de ellas de muy difícil valoración. El hecho de que estos bienes sean fundamentalmente bienes de experiencia, de naturaleza intangible y con un elevado componente creativo, plantea no pocos problemas en este aspecto.

Al gestionar la calidad de los contenidos hay que articular de forma armónica los atributos de calidad objetiva (definida, aunque sea vagamente, por los propios profesionales: periodistas, guionistas, directores de cine, etc.), los atributos de calidad subjetiva (calidad percibida como grado de satisfacción de necesidades y expectativas de calidad de determinadas audiencias) y lo

<sup>44</sup> Cfr. RITZ, T., “Modelling production of personalized information services and their delivery on multiple distribution channels”, 2002. Extraído de [2ritz.pdf](#)

<sup>45</sup> NIETO, A. e IGLESIAS, F., *op. cit.*, p. 137.

que podríamos denominar calidad social (cumplimiento por parte de estos productos de objetivos culturales, políticos, sociales, etc. deseables en sociedades democráticas). La evidente dificultad para integrar esas tres visiones de la calidad, en torno a productos intangibles de experiencia o de confianza, hace que en este sector los juicios sobre la calidad vayan del “nadie sabe” al “lo sé cuando lo veo”. Esa dificultad para integrar calidad profesional, con rentabilidad económica y beneficio social está también en el origen de las múltiples tensiones que en torno a estos productos se plantean entre creadores, directivos, propietarios y representantes públicos.

Quizá por todas estas razones, buena parte de la investigación sobre la calidad de los medios ha adoptado un enfoque estructural (desde la perspectiva de los estudios de sector y de organización industrial), más que un enfoque de gestión. Así, se ha analizado cómo afectan a la calidad de las ofertas factores como: la estructura competitiva<sup>46</sup>, la interrelación entre las distintas demandas como consecuencia de la naturaleza dual de estos productos<sup>47</sup>, el tamaño del mercado<sup>48</sup>, el nivel de inversión de recursos invertidos en la estructura de costes fijos<sup>49</sup>, los modelos de propiedad<sup>50</sup> o incluso el grado de diversidad de la audiencia, por ejemplo, en el mercado de noticias<sup>51</sup>. Al mismo tiempo, se ha puesto en relación desde múltiples perspectivas el concepto de calidad con el de pluralismo y diversidad de ofertas en el mercado, de tanta importancia desde el punto de vista de la función social de los medios.

Sin embargo, aunque todas ellas son cuestiones de indudable interés, desde el punto de vista de la gestión de cada producto importa determinar cuáles son las variables o medidas de calidad que razonablemente se podrían

<sup>46</sup> Cfr. WATERMAN, D., “Diversity and quality of information products in a monopolistically competitive industry”, en *Information Economics and Policy*, 4, 1989, pp. 291-301; ZALLER, J., “Market Competition and News Quality”, Comunicación presentada en: Annual Meeting of the American Political Science Association, Atlanta, 1999.

<sup>47</sup> Cfr. DEWENTER, R., *Quality Provision in Interrelated Markets*, Discussion Paper No. 7, Department of Economics, University of the Federal Armed Forces, Hamburg, 2003.

<sup>48</sup> Cfr. BERRY, S. y WALDFOGEL, J., *Product Quality and Market Size*, NBER Working Paper 9675, 2003.

<sup>49</sup> Cfr. LACY, S., “The Financial Commitment Approach to News Media Competition”, en *Journal of Media Economics*, 5 (2), 1992, pp. 5-21

<sup>50</sup> Cfr. COULSON, D.C., “Impact of Ownership on Newspaper Quality”, en *Journalism Quarterly*, 71(2), 1994, pp. 403-410.

<sup>51</sup> Cfr. SENDHIL, M. Y SHLEIFER, A., *The Market for News*, 2003. Extraído de: [http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\\_ID485724\\_code17066.pdf?abstractid=485724](http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID485724_code17066.pdf?abstractid=485724)

utilizar para mejorarlo. Y es en este aspecto donde se requiere un esfuerzo grande de investigación, que además tiene que diferenciarse para los distintos productos de los medios, entendidos como formatos. En el caso de los periódicos, por ejemplo, se encaminan hacia ese objetivo proyectos recientes como el de Philip Meyer, que trata de seguir profundizando en la conexión entre calidad periodística y rentabilidad económica <sup>52</sup>, o los de Klaus Schoenbach sobre las claves de éxito de los periódicos locales en Alemania <sup>53</sup>; en cuanto a la programación televisiva, existen trabajos pioneros como el de Hoggart <sup>54</sup> u otros más recientes como los de Medina <sup>55</sup>, que buscan establecer criterios de calidad aplicados a programas y programaciones televisivas; por último, por comentar un medio más, en el caso del cine se pueden destacar investigaciones como las de Litman <sup>56</sup>, Thorsby <sup>57</sup> y Ginsburgh y Weyers <sup>58</sup> sobre factores predictivos del éxito y la calidad de las películas. Sea como fuere, la mayoría de las propuestas de análisis y gestión de la calidad en cada tipo de producto mediático tiene en cuenta de alguna forma las tres dimensiones comentadas –calidad definida por los profesionales, calidad asociada a la aceptación del público, y calidad relacionada con su valor social–.

Una modo interesante de considerar la unión entre distintos juicios sobre la calidad de un contenido, en esos tres niveles, es atender a las funciones de valoración, prescripción o refuerzo de las elecciones de consumo realizadas por los expertos, o satisfechas a través de otros procedimientos encargados de cualificar las ofertas, antes y después de su consumo, influyendo en las expectativas y experiencias de las audiencias <sup>59</sup>. Esos juicios sobre calidad forman

<sup>52</sup> Cfr. MEYER, P. y KOANG-HYUB KIM, K-H, *Quantifying Newspaper Quality: "I Know It When I See It"*, 2003. Extraído de [http://www.unc.edu/~pmeyer/Quality\\_Project/quantifying\\_newspaper\\_quality.pdf](http://www.unc.edu/~pmeyer/Quality_Project/quantifying_newspaper_quality.pdf)

<sup>53</sup> Cfr. SCHOENBACH, K., "Factors of newspaper success: Does quality count? A study of German newspapers", en PICARD, R. G. (ed.), *Measuring media content, op. cit.*, pp. 85-96.

<sup>54</sup> Cfr. HOGGART, R. (ed.), *Quality in television. Programmes, Programme-makers, Systems*, Broadcasting Research Unit Monographs, John Libbey, London, 1989.

<sup>55</sup> Cfr. MEDINA, M., *Valoración publicitaria de los programas de televisión*, Eunsa, Pamplona, 1999.

<sup>56</sup> Cfr. LITMAN, B. R., "Predicting Success of Theatrical Movies: An Empirical Study", en *Journal of Popular Culture*, 16, 1983, pp. 159-175

<sup>57</sup> Cfr. THORSBY, D., "Perception of Quality in the Demand for Theatre", en *Journal of Cultural Economics*, 14, 1990, pp. 65-82.

<sup>58</sup> Cfr. GINSBURGH, V. y WEYERS, S., "On the Perceived Quality of Movies", en *Journal of Cultural Economics*, 23, 1999, pp. 269-283.

<sup>59</sup> Cfr. FABER, R. y O'GUINN, T., "Effect of Media Advertising and Other Sources on Movie Selection", en *Journalism Quarterly*, 61, 1984, pp. 371-377; ELIASHBERG, J. y SHUGAN, S. M., "Film Critics: Influencers or Predictors?", en *Journal of Marketing*, 61, 1997, pp. 68-78

parte esencial de la inversión en construcción de marca y en reputación en torno al producto y a sus ingredientes básicos (programas, actores, presentadores, periodistas, etc.). El papel desempeñado por los críticos cinematográficos<sup>60</sup>, la señalización que ofrece la inclusión de un director o ciertos actores en una película<sup>61</sup>, la obtención de determinados premios (desde los Oscar hasta los Pulitzer)<sup>62</sup>, u otras muchas modalidades de señalización de los denominados “negocios de lista/ranking”<sup>63</sup>, constituyen mecanismos esenciales para gestionar la calidad y su relación con el éxito del producto.

La actuación de esos mecanismos de “marcado”, que forman parte de esfuerzos de marketing cada vez más intensos, es fundamental para que cualquier producto mediático alcance la “masa crítica” que permita que se activen en el mercado diversos efectos de red (*network effects*), económico-tecnológicos y psico-sociales, que hacen que “el éxito alimente el éxito”, al menos hasta un punto en el que se produzca una reversión de la demanda, a través de las denominadas “externalidades de red negativas”, características de ciertas dinámicas de la moda en algunas categorías de productos y formatos<sup>64</sup>. Esta importancia del tamaño, asociado al éxito –y por tanto a una de las vertientes de la calidad-, también se ha analizado en otros mercados como el periodístico, donde también los efectos de red pueden ser en parte responsables de tendencias como la concentración en mercados periodísticos, con fenómenos como el de la espiral de la circulación (*circulation spiral*)<sup>65</sup>.

<sup>60</sup> Cfr. WYATT, R. O. y BADGER, D. P., “How Reviews Affect Interest in and Evaluation of Films”, en *Journalism Quarterly*, 61, 1984, pp. 874–878; REINSTEIN, D. A. y SNYDER, C. M. (2000). *The Influence of Expert Reviews on Consumer Demand for Experience Goods: A Case Study of Movie Critics*, Working Paper, George Washington University, 2000. Extraído de <http://home.gwu.edu/~csnyder/movies3.pdf>

<sup>61</sup> Cfr. ALBERT, S., “Movie Stars and the Distribution of Financially Successful Films in the Motion Picture Industry”, en *Journal of Cultural Economics*, 22, 1998, pp. 249–270; RAVID, S. A., “Information, Blockbusters, and Stars: A Study of the Film Industry”, en *The Journal of Business*, 72 (4), 1999, pp. 463-492

<sup>62</sup> Cfr. NELSON, R. A., DONIHUE, Michael R., WALDMAN, D. M., y WHEATON, C., “What’s an Oscar Worth?”, en *Economic Inquiry*, 39, 2001, pp. 1-16

<sup>63</sup> Cfr. JEFFCUTT, P. y PRATT, A. C., “Managing Creativity in the Cultural Industries”, en *Creativity and Innovation Management*, 11 (4), 2002, PP. 225-233

<sup>64</sup> Cfr. KRETSCHMER, M., KLIMIS, G. M. y JU CHOI, C., “Increasing Returns and Social Contagion in Cultural Industries”, en *British Journal of Management*, 10, 1999, pp. S61-S72

<sup>65</sup> Cfr. GUSTAFSSON, K.E., “The circulation spiral and the principle of household coverage”, en *The Scandinavian Economic History Review*, 26 (1), 1978, pp. 1-14; GABSZEWICZ, J. J., LAUSSEL, D. y SONNAC, N., *Concentration in the Press Industry and the Theory of the ‘Circulation Spiral’*, CORE Discussion Paper, 64, 2002.

Tras lo comentado sobre la señalización y la importancia del tamaño en la gestión de la calidad, se entiende que uno de los objetivos fundamentales de muchas estrategias multimedia de los grandes grupos sea alentar sinergias entre contenidos mediante actividades de “promoción cruzada”, o lo que es lo mismo, mediante la creación de un complejo sistema de referentes en diferentes sectores del mercado, que actúan como filtros (*gatekeepers*) de la calidad, reforzándose mutuamente<sup>66</sup>.

A *sensu contrario*, este sistema de señalización de la calidad y de extensión del éxito por efectos de red, ante la dificultad para valorar la calidad de manera clara, puede tener también consecuencias perversas. El mantenimiento de una calidad consistente en el tiempo, sobre todo en productos basados en la repetición de compra y en la fidelidad (caso de los medios impresos o audiovisuales), implica apostar por estrategias multimedia basadas en grandes inversiones muy diversificadas. O dicho de otra manera, supone concomprometerse con una estructura de costes muy apalancada: con gran potencial de rentabilidad por encima del punto muerto (*break-even*), pero con riesgo de fuertes pérdidas cuando éste no se alcanza. Tanto en épocas de crisis publicitarias como ante necesidades de mejora de las cuentas de resultados, la tentación de sacrificar recursos básicos para la calidad de algunos productos es grande, sobre todo si se tiene en cuenta que la capacidad de la audiencia para valorar el mantenimiento de la calidad sigue siendo incierta. Como comenta Meyer en referencia al caso de los diarios, “los beneficios económicos a corto plazo que se consiguen mediante la reducción de costes que afectan a la calidad periodística son inmediatamente visibles. Los costes a largo plazo como consecuencia de la reducción de la lealtad de los lectores se materializan con mucha más lentitud”<sup>67</sup>.

Junto a la calidad del producto, el otro parámetro básico para gestionar el comportamiento de las ofertas y de los consumidores en el mercado es el precio. En el caso de los productos de los medios, la relación calidad-precio también presenta peculiaridades dignas de mención, que afectan al diseño de estrategias de precios.

<sup>66</sup> Cfr. KRETSCHMER, M., KLIMIS, G. M. y JU CHOI, C., *op. cit.*

<sup>67</sup> MEYER, P. y KOANG-HYUB KIM, K-H, *op. cit.*

### 2.3. Decisiones sobre precios

Como ya se ha comentado al hablar de la naturaleza de estos productos, la existencia de varias demandas distintas hace que la gestión de precios tenga que atender a la optimización de varios precios al mismo tiempo, para cubrir de forma rentable el coste del producto y ajustarse a las expectativas de valor de los clientes. Esto se ve con claridad en el mercado de los periódicos y las revistas o en el de la televisión de pago, donde se deben optimizar el precio de venta del producto con las tarifas publicitarias fijadas para los anunciantes. En algunos casos –como sucede con ciertas televisiones públicas europeas– esos sistemas de precios deben contemplar también que para algunos competidores existe una financiación pública del coste de los productos, lo que añade complejidad al sistema tradicional de fijación de precios de mercado. En último término, las diferentes modalidades de fijación de precios de los medios, y por tanto de generación de ingresos, se concretan en distintos esquemas que compatibilizan gratuidad y pago –desde el punto de vista de los consumidores de contenidos–, condicionados por la financiación proveniente de terceros –fundamentalmente anunciantes y organismos públicos–.

Las características económicas de los productos mediáticos (especialmente su estructura de costes y su intangibilidad), unidas al hecho de que todos ellos compite en una economía de la atención, plantean especiales retos a la fijación de precios. No en vano, en el mundo de los medios, lo que hoy tiene un gran valor para la audiencia mañana puede tener un valor residual, casi nulo (como sucede con buena parte de la información de actualidad), o lo que ayer casi no tenía valor, hoy puede volver a tenerlo a causa de la recuperación de cierta moda, la realización de una nueva versión de un film o de una canción, etc. Por otra parte, un mismo producto puede tener el potencial de comercializarse en diferentes mercados con precios muy distintos dependiendo de su ciclo de vida (como sucede con las películas desde su exhibición en salas de cine hasta su proyección en canales de televisión en abierto). El precio en este sector es por tanto un elemento de gestión tremendamente dinámico, volátil, sujeto a infinidad de circunstancias de mercado, y de otro tipo, independientes del coste del producto. Es más, una vez recuperada la inversión realizada en la elaboración de la primera copia –y ante un esquema de costes de reproducción y distribución reducidos– la flexibilidad en la política de precios es extraordinaria. Tanto, que sólo la eficacia en la protección de los derechos sobre los contenidos puede evitar que aparezcan mercados piratas de venta al descuento o de distribución y consumo gratuitos.

Teniendo esto en cuenta, muchos mecanismos tradicionales de valoración de las transacciones y de fijación de precios no son los más adecuados para este sector. Como comenta Goldfinger al referirse a los bienes intangibles en general, en estos es difícil aplicar los dos métodos tradicionales de fijación de precios basados en los costes y en la percepción de valor por parte de los clientes<sup>68</sup>.

Por un lado, los costes de producción no se pueden utilizar como guía de los precios, ya que no hay proporcionalidad entre los *inputs* y los *outputs*. Muchos contenidos, como un libro, una canción o incluso una película, son creados por pequeños equipos creativos cuyos ingresos no tienen por qué guardar relación alguna con lo que podríamos considerar sus costes estándar. Las economías de escala en estos mercados no están determinadas por la producción masiva sino por el consumo masivo.

Por otro lado, también el método basado en el análisis de la disposición a pagar por parte de los clientes plantea serias dificultades, dadas la facilidad de reproducción y de difusión de los contenidos (no hay más que fijarse en la piratería musical o en la apropiación de contenidos informativos en las *webs* de Internet) y las complicaciones existentes para evaluarlos antes de ser consumidos.

De las muchas consecuencias que se derivan de esas dificultades para determinar las políticas de precios, cabe centrarse en tres decisiones que tienen especial interés en el mercado de los medios: la adopción de esquemas de pago y/o gratuidad, la utilización de precios por unidades y/o por uso, y el uso de modalidades de discriminación de precios. Casi cualquier contenido, en su proceso de comercialización a lo largo del tiempo, a través de distintos modos de distribución, es susceptible de trabajar con una mezcla de esos esquemas. La elección de unos u otros, o de combinaciones de ellos, determina el modelo de negocio, ya que condiciona el sistema de ingresos que trata de rentabilizar al máximo la inversión realizada. En este sentido, quizá sea la distribución de contenidos a través de Internet la que en los últimos años ha concitado mayor interés respecto al funcionamiento de distintos modelos de negocio (gratuitos, de pago directo o mixtos), y respecto a la utilización de esquemas de precios de todo tipo<sup>69</sup>.

<sup>68</sup> Cfr. GOLDFINGER, C., *op. cit.*

<sup>69</sup> Cfr. PICARD, R. G., "Changing Business Models of Online Content Providers", en *International Journal on Media Management*, 2 (2), 2000, pp. 60-68; WATERMAN, D., "Internet TV: Business Models and Programme Content", Comunicación presentada en: 29th Annual TPRC Research Conference on Information, Communication, and Internet Policy, Washington, D.C., October 27-29, 2001.

La dualidad entre productos fundamentalmente financiados por la publicidad y productos financiados sobre todo por las audiencias –con múltiples posibilidades de financiación mixta-, se vive cada vez con mayor claridad en muchos mercados, desde el televisivo hasta el de los medios impresos. En todos ellos, también, por lo que se refiere al pago directo, se dan cada vez más las circunstancias propicias para trabajar conjuntamente, en esquemas mixtos, con sistemas de pago por uso de contenidos y de pago por unidades, tratando de maximizar los ingresos<sup>70</sup>. Crecen también por doquier las posibilidades de aplicar las distintas modalidades de discriminación de precios (establecimiento de distintos precios para un producto cuando no hay justificación de coste para hacerlo), tan apropiadas para los bienes de información<sup>71</sup>. De hecho, hoy los precios de los contenidos de muchos medios pueden ser fijados teniendo en cuenta las heterogéneas estimaciones de valor que sobre ellos existen en el mercado. Las discriminaciones por volumen de consumo, por diferenciación entre distintos paquetes de productos, por el momento de consumo, mediante la discriminación espacial (dependiendo del lugar de consumo) o por características de los clientes, son cada vez más comunes, sobre todo en un entorno de empresas multimedia, capaces de desarrollar intensas actividades de venta cruzada y que cada vez cuentan con más información sobre las preferencias de compra y la disposición a pagar de los clientes.

Tanto la determinación de niveles de contenidos de pago y gratuitos, como los esquemas de pago por uso y pago por unidad, como las estrategias de discriminación precios, pueden generar importantes problemas de percepción en el mercado, que se unen a las dificultades innatas que tienen los clientes para valorar las distintas ofertas. La desensibilización de los consumidores ante modificaciones de precios de productos que eran percibidos como nítidamente distintos, puede favorecer la aparición de guerras de precios, con la consiguiente erosión de márgenes en el sector que las sufre. Quizá por ello, las discriminaciones de precios hayan tenido siempre especial sentido en condiciones de monopolio o de fuerte diferenciación de productos, en las que el oferente trata de quedarse con todo el excedente del consumidor, con todas las disposiciones a pagar existentes en el mercado. Con esta lógica, la creación de grandes grupos multimedia aspira a lograr el suficiente

<sup>70</sup> Cfr. FISHBURN, P., ODLYZKO, A. M. y SIDERS, R. C., “Fixed fee versus unit pricing for information goods: competition, equilibria and price wars”, en *First Monday*, 2 (7). 1997. Extraído de [http://www.firstmonday.dk/issues/issue2\\_7/odlyzko/index.html](http://www.firstmonday.dk/issues/issue2_7/odlyzko/index.html)

<sup>71</sup> Cfr. VARIAN, H., *op. cit.*

poder de mercado, en torno a una audiencia lo más grande posible, para trabajar con todos aquellos mecanismos de precios que le permitan maximizar sus ingresos y su rentabilidad.

El logro de este “negocio de volumen”, como lo denominan Ringlstetter y Vizjak<sup>72</sup>, cuya naturaleza multimedia ha despertado en los últimos años especial preocupación en los poderes públicos, supone trabajar con estrategias de distribución abiertas a todos los canales, con un único principio de actuación: poner los contenidos a disposición de las audiencias en las condiciones de recepción que éstas demanden.

#### 2.4. Apalancamiento de los contenidos (*content leverage*)<sup>73</sup>

Como ha señalado Hirsch, “conforme el coste de las tecnologías necesarias para grabar un disco, imprimir un libro o filmar una película continúa reduciéndose, el control sobre su distribución cada vez es más importante para aquellas organizaciones que tratan de reducir la incertidumbre sobre el retorno de sus inversiones”<sup>74</sup>. Aunque no sea éste el lugar para hablar de la distribución como elemento clave en la comercialización de contenidos, sí lo es para poner en relación la búsqueda de su máxima exposición, a través de todos los canales posibles, con las distintas estrategias de aprovechamiento del potencial de mercado de cada formato (y de sus elementos o ingredientes).

Ringlstetter y Vizjak, aceptando la idea de formato como eje de gestión de los contenidos de los medios, y partiendo del formato más básico –“la idea, el elemento creativo del trabajo intelectual sujeto a *copyright*”<sup>75</sup>–, distinguen tres niveles de sindicación de contenidos.

En el primer nivel, el formato de contenido permanece inalterado, pero cambia, por ejemplo, el formato de recepción, como sucede en el caso de las

<sup>72</sup> Cfr. RINGLSTETTER, M. y VIZJAK, A., “The Only Way for the Media Industry to Grow and Profit is with Content”, en VIZJAK, A. y RINGLSTETTER, M. (eds.), *Media Management. Leveraging Content for Profitable Growth*, Springer, Berlin, 2001, p. 9.

<sup>73</sup> Se utiliza la expresión “apalancamiento de contenidos” por analogía con el concepto empresarial de “apalancamiento”, que significa que un factor (en este caso el contenido) actúa como “palanca” para el logro de otro, como por ejemplo beneficios (en este caso del desarrollo rentable de productos).

<sup>74</sup> HIRSCH, P. A., “Culture Industries Revisited”, en *Organizational Science*, 11 (3), 2000, p. 356.

<sup>75</sup> RINGLSTETTER, M. y VIZJAK, A., *op. cit.*, p. 5.

ventanas de distribución del cine. En el segundo nivel, se aprovechan todas las posibilidades de realizar versiones del contenido básico, adecuándolas a distintas necesidades o condiciones de recepción de segmentos del mercado. Finalmente, en el tercer nivel de sindicación, se desbloquea el potencial adicional de marketing que tiene todo contenido, a través de acciones promocionales, ventas cruzadas, *merchandising*, etc. Quizá la expresión más clara del potencial de expansión del formato o idea original sea su capacidad para trascender el propio ámbito de los medios, para pasar a dar sentido y valor a otros productos (por ejemplo a través del *merchandising*) en sectores diversos de la economía.

Esta explotación intensiva de formatos e ideas, que cruza divisiones mediáticas y tecnológicas, aprovechando las sinergias de contenido, es una de las características fundamentales en la gestión de productos en empresas multimedia. Pero las oportunidades que ofrece el apalancamiento de contenidos son casi tan numerosas como los retos que plantea gestionarlos de forma eficiente con esa capacidad de adaptarse a múltiples requerimientos formales y tecnológicos. Sólo por citar un ejemplo, la emergencia de nuevos aparatos híbridos, como descodificadores de televisión interactivos y grabadoras de vídeo digital, en sistemas del tipo TiVo, requieren nuevas clases de formatos que integren en una única salida una gran variedad de contenidos multimedia, estáticos e interactivos. En muchos casos, para lograr ese objetivo, los procesos de trabajo, los sistemas tecnológicos, la forma de organización de las áreas de creación, marketing y distribución, y las redes de relaciones con proveedores de productos y servicios, deben ser transformados.

En un entorno de ofertas multiformato, el apalancamiento de contenidos se convierte en apalancamiento de marca. En mercados de sobreabundancia de oferta, con bajas barreras de entrada (sobre todo en los procesos creativos), y con demandas muy volátiles, cada vez tiene mayor importancia la creación de marcas fuertes, con la capacidad de acoger ofertas de contenidos variadas, pero con una identidad consistente; marcas que se renueven constantemente en el tiempo, pero que mantengan valores y asociaciones relevantes en el mercado; marcas que anclen posiciones de calidad profesional, creativa, de relevancia pública, que faciliten las difíciles decisiones de compra o de atención de los consumidores de contenidos. Atendiendo a esta realidad, es llamativa, como señalan Chan-Olmsted y Kim, la escasa investigación y la limitada comprensión que existe sobre la gestión y el funcionamiento de las marcas de los productos mediáticos —o al menos de las marcas en algunos subsectores, como el de la información de actualidad—,

cuando sin lugar a dudas la importancia de la marca sólo puede crecer en el mundo de los contenidos<sup>76</sup>.

Esta paradoja en torno a la gestión de marca –por una parte su importancia, y por otra su cierto olvido- probablemente tiene que ver con el paradójico comportamiento de estos productos en el mercado: mientras que las marcas necesitan estabilidad, coherencia y consistencia en el tiempo, la mayoría de los contenidos de los medios se caracterizan por estar sujetos a las leyes de la novedad, del cambio, de la continua innovación, y de la caducidad.

Es precisamente al tomar algunas decisiones clave sobre la evolución de estos productos en el mercado cuando se ponen de manifiesto con más claridad las consecuencias de sus peculiares características y de los aspectos de gestión comentados hasta ahora. Sólo a modo de ejemplo, a continuación se reflexiona sobre uno de los temas fundamentales en la gestión de cualquier producto: su ciclo de vida.

### 3. *Gestión de la vida de productos y proyectos*

La investigación académica sobre gestión y economía de los medios ha estudiado, desde distintas ópticas, la introducción y desarrollo de nuevos medios en el mercado, los fenómenos de sustitución y complementariedad entre ellos, los procesos de difusión de nuevas tecnologías de la distribución, y en general otros aspectos que afectan a la evolución de estos mercados. La mayoría de esos análisis aplican sin mayores problemas las teorías de la difusión de innovaciones y las teorías del marketing sobre ciclos de vida de productos y mercados a las distintas modalidades de difusión (prensa, radio, televisión, Internet, etc.), pero no a tipos o formatos de contenidos<sup>77</sup>. Por otro lado, también se han analizado los ciclos de vida de productos concretos, como sucede en el caso de las películas, desde las fases de lanzamiento hasta su explotación en las últimas ventanas de distribución, incluso con análisis de aspectos más específicos como por ejemplo la

<sup>76</sup> Cfr. CHAN-OLMSTED, S. M. Y KIM, Y., “Perceptions of branding among television station managers: An exploratory analysis”, en *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 45(1), 2001, pp. 75-91

<sup>77</sup> Cfr. COHEN-AVIGDOR, N. y LEHMAN-WILZIG, S., “A Life Cycle Model of Media Development: The Internet as Case Study”, Comunicación presentada en: Annual Conference of the Association for Education in Journalism and Mass Communications (AEJMC), Miami Beach, Florida, 2002.

estacionalidad del sector<sup>78</sup>, la programación temporal en el lanzamiento de un nuevo film<sup>79</sup>, etc.

Pero desde una perspectiva más genérica, como la que adoptamos en este trabajo, la vida de los productos mediáticos se caracteriza sobre todo por la necesidad de compatibilizar la novedad y la más o menos rápida caducidad de cada copia, con la consistencia y perdurabilidad de la marca del formato (y, en su caso, de la marca del medio y de la empresa que lo explota). Hay marcas periodísticas centenarias, pero cuya vida –por la propia naturaleza del medio– consiste en la actualización de un proyecto editorial cuyo contenido nace y muere prácticamente a diario. La naturaleza creativa de estos productos hace que su gestión sea un continuo acto de innovación, con plazos temporales que oscilan entre el tiempo real en los servicios de información electrónica y varios años en el caso de productos cinematográficos. Obviamente, la intensidad y la complejidad creativas difieren entre distintos productos, siendo mucho mayor en contenidos de ficción y entretenimiento que en contenidos informativos. De hecho, en el mundo de la ficción audiovisual y cinematográfica, cada producto es con más rigor un nuevo producto, mientras en el ámbito de la información la continuidad del formato predomina sobre su continua renovación al hilo de los acontecimientos de la actualidad.

Por los motivos citados, en la vida de los contenidos adquiere especial significación el concepto de innovación en formatos –a medio camino entre los ciclos más largos de innovación y renovación de la tecnología de los medios, y los más cortos asociados a la vida de cada copia (ya sea un periódico, un informativo audiovisual, un disco, o una película)–. Atendiendo a esta distinción tienen sentido algunos conceptos especialmente relevantes en el mundo de los contenidos, como el de “innovación estilística” utilizado por Schweizer<sup>80</sup>. Según este autor, un producto mediático se puede descomponer en tres elementos: producto básico (temas, mensajes, etc.), forma interna (que se correspondería con el concepto de formato o género utilizado en este trabajo), y forma externa (la forma tangible, tecnológicamente determinada, que se utiliza para hacer llegar el contenido a sus destinatarios). La innova-

<sup>78</sup> Cfr. RADAS, S. Y SHUGAN, S. M., (1998). “Seasonal Marketing and Timing New Product Introductions”, en *Journal of Marketing Research*, 35, 1998, pp. 296-315

<sup>79</sup> Cfr. KRIDER, R. E. y WEINBERG, C. B., “Competitive Dynamics and the Introduction of New Products: The Motion Picture Timing Game”, en *Journal of Marketing Research*, 35, 1998, pp. 1–15

<sup>80</sup> Cfr. SCHWEIZER, T. S., *Managing Interactions Between Technological and Stylistic Innovation in the Media Industries*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), ERIM Report Series Research in Management, ERS-2002-16-ORG, 2002.

ción estilística podría afectar a todas ellas, pero adquiere su sentido más propio cuando se refiere a innovaciones en la forma interna. Esta idea de estilo aplicada a los productos de los medios no es muy distinta a la que se utiliza en otros ámbitos de consumo, también creativos, muy condicionados por el diseño, y en los que la vida de los productos está determinada por los ciclos de la moda, por el aprovechamiento de efectos de red y por el funcionamiento de las denominadas cascadas de información<sup>81</sup>.

En relación con lo anterior, la íntima relación, casi confusión, entre innovación y creatividad en la gestión de contenidos, hace que en este sector sea muy difícil adoptar con claridad procesos y sistemas de innovación tradicionales en otros mercados. De hecho, en muchos casos, no existe la posibilidad de trabajar con prototipos estandarizados que, una vez probados con éxito, se puedan replicar exactamente en el mercado. Se pueden testar números cero de una nueva revista, programas piloto de una serie de televisión, etc., pero sólo de una forma muy inexacta sus resultados indicarán lo que pueda suceder cuando finalmente se lancen al mercado. Y es que una vez allí, cada nuevo número de la revista, cada nuevo episodio de la serie, está abierto a la creatividad y a la innovación; cada uno es un nuevo proyecto.

Quizá por eso, se puede afirmar que en el mundo de los medios tiene especial sentido la gestión de productos como proyectos. De nuevo, esto se advierte con mayor claridad en subsectores como el del cine<sup>82</sup>, pero es aplicable también a otros medios audiovisuales, e incluso impresos. En un trabajo reciente, Ekinsmyth ha analizado las prácticas de edición de varias empresas de revistas británicas, llegando a la conclusión de que en muchas ellas –tanto en su actividad diaria como en el lanzamiento de nuevos productos– rigen formas de organización y trabajo propias de la gestión por proyectos. Muestra especialmente relevante de las prácticas vigentes en este tipo de organización periodística es, por ejemplo, la necesidad de trabajar regularmente, de manera creativa, con colaboradores externos (*freelance labour*), elemento característico del trabajo por proyectos.

<sup>81</sup> Cfr. BICKCHANDANI, S., HIRSCHLEIFER, D. y WELCH, I. “A Theory of Fads, Fashion, Custom, and Cultural Change in Informational Cascades”, en *Journal of Political Economy*, 100 (5), 1992, pp. 992-1.026; BICKCHANDANI, S., HIRSCHLEIFER, D. y WELCH, I., *The Blind Leading the Blind: Social Influence, Fads and Information Cascades*. UCLA Working Paper 24-93, Anderson School of Management, 1993.

<sup>82</sup> Cfr. DeFILLIPPI, R. J. y ARTHUR, M. B., “Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film Making”, en *California Management Review*, 40 (2), 1998, pp. 125-139.

Junto a la organización por proyectos, la gestión de productos mediáticos, y su incesante necesidad de renovación, requiere formas organizativas flexibles y dispuestas a integrarse en redes complejas de relaciones. Starkey *et. al.* han descrito en el caso de las empresas televisivas británicas las peculiares estructuras organizativas –“organizaciones latentes”– que se activan cada vez que es necesario poner en marcha ciertos proyectos clave para las cadenas: “en industrias donde las transacciones giran en torno a proyectos intermitentes, las redes organizativas pueden preservar mejor su eficiencia si entre unos proyectos y otros son mantenidas mediante *organizaciones latentes*. Estas son formas organizativas que entrelazan y mantienen en relación a grupos de actores y agentes clave para el negocio, que se activan o manifiestan cada vez que nuevos proyectos lo requieren. En la medida en la que las *organizaciones latentes* posibilitan la reunión de esos actores clave para proyectos específicos, constituyen un importante factor de continuidad y garantía de calidad en los resultados, sobre todo en industrias muy caracterizadas por la discontinuidad y el cambio”<sup>83</sup>.

La flexibilidad organizativa y esa constitución de redes de recursos clave para activar proyectos son muy necesarias en entornos, como el de los medios, dominados por la novedad, por la rápida sustitución de unos productos por otros –fenómeno que se ha acelerado en los últimos años–, y por la necesidad de trabajar al mismo tiempo con proyectos distintos y variados, sabiendo que sólo una pequeña parte de ellos finalmente tendrán éxito en el mercado. Sólo organizaciones de ese tipo, u otras con estructuras poco convencionales, son capaces de convivir con niveles de incertidumbre y riesgo, con una “ubicuidad del fracaso”, tan altos como los que se producen en torno a los contenidos.

Las peculiaridades de los ciclos de vida de los productos de los medios y su gestión como obras colectivas, en organizaciones flexibles, son muestra de algunas de las consecuencias que se derivan de sus especiales características. Como área de investigación, es tan sólo un reflejo de la riqueza de enfoques que posibilita el estudio de la gestión de contenidos, a partir de las peculiaridades descritas en los apartados anteriores.

<sup>83</sup> STARKEY, K., BARNATT, C. y TEMPEST, S., “Beyond Networks and Hierarchies: Latent Organizations in the UK Television Industry”, en *Organization Science*, 11 (3), 2000, p. 299.

#### 4. Algunos retos en la investigación sobre gestión de contenidos

En este artículo no se ha tratado, ni mucho menos, de agotar los temas clave en la gestión de contenidos de los medios. Más bien, el objetivo de las páginas precedentes ha sido exponer algunas de las cuestiones esenciales en las que ésta es por un lado distinta (respecto a la gestión de otros tipos de productos) y por otro lado común (a medios tan diferentes como los que conforman las industrias de contenidos). Por este motivo, se ha puesto un especial esfuerzo por detenerse en aspectos genéricos que afectan a los productos de los medios como bienes de información y como bienes creativos, a sabiendas de que las diferencias entre el negocio de las noticias y el del entretenimiento, entre soportes como el impreso y el electrónico, o entre obras como la cinematográfica o la musical, bien justificarían capítulos específicos dedicados a cada uno de ellos.

Este enfoque genérico, ciertamente arriesgado, se hace cada vez más necesario en un entorno de empresas multimedia, donde convergen tecnologías y formatos, donde la diversificación –con sus pros y sus contras– avanza a pasos agigantados, donde casi cualquier oferta puede configurarse como una oferta multiproducto, y donde casi cualquier producto es un proyecto compartido, muchas veces multiempresarial, en el que se mezclan culturas corporativas y profesionales distintas, marcas y talentos con fuertes personalidades que hoy colaboran y mañana compiten entre sí. Ante esta realidad, es necesario seguir profundizando en los principios comunes de gestión de unos productos que, en mayor o menor grado, requieren integrar armónicamente valor profesional, valor económico y comercial, y valor público (político, social y cultural).

Como también se evidenció en las páginas precedentes, por la variedad de fuentes y de enfoques de investigación comentados, un acercamiento de este tipo a la gestión de productos mediáticos requiere un trabajo multidisciplinar, que tenga en cuenta las aportaciones que distintas ciencias están haciendo al campo de la creación y comercialización de bienes culturales o creativos. Los medios constituyen un subsector económico y empresarial dentro de ese amplio mundo que podríamos definir como el de la “economía simbólica” –o “economía de la apariencia”, como la ha definido Nieto<sup>84</sup>–, pero un subsector cada vez más importante y que comparte con otros –como los definidos tradicionalmente dentro de la “alta cultura”– muchas más características de las que podríamos considerar a simple vista.

<sup>84</sup> Cfr. NIETO, A., “Economía de la apariencia y mercado de la información”, en *Comunicación y Sociedad*, 14 (2), 2001, pp. 117-142.

Es en la intersección entre las ideas y el comercio, entre la inteligencia y creatividad de personas individuales y los recursos invertidos por empresas u organizaciones, entre la satisfacción de deseos de individuos y audiencias particulares y la atención a necesidades ciudadanas de interés general; es esas encrucijadas donde se concentran las decisiones clave en la gestión de los medios. La investigación en economía de los medios ha tenido bastante clara esa confluencia de intereses como eje de la especificidad del sector, y por ello ha mostrado particular preocupación por aspectos como la influencia de las estructuras de mercado en la diversidad de ofertas, los efectos de la intervención pública –a través de sus múltiples modalidades–, o el análisis del tipo de propiedad de las compañías, por citar sólo algunos ejemplos. Quizá sea hora de que también la investigación en gestión de medios, y en concreto la que se centra en aquellos aspectos que afectan a la gestión de contenidos, adquiera más clara conciencia de que esa es también su especificidad.

Si bien los productos de los medios son mucho más que un contenido intangible más o menos original, no se puede dejar de reconocer que eso es lo que primariamente son. Y en el origen de esos contenidos siempre están personas o equipos de personas que son capaces de idearlos y plasmarlos en determinados formatos. Sucede como con las audiencias, que por supuesto son mucho más que personas concretas, pero que originariamente y ante todo son eso, cada una de las personas que las constituyen. Por tal motivo, es de esperar que el estudio de la gestión de contenidos siga ahondando en esos aspectos originarios, en los que personas e ideas constituyen el motor de los demás procesos, también de los económicos y empresariales.

*Bibliografía citada*

- ADLER, M., "Stardom and Talent", en *American Economic Review*, 75 (1), 1985, pp. 208-212.
- AIGRAIN, P., "Attention, Media, Value and Economics", en *First Monday*, 2 (9), 1997.  
Extraído de [http://www.firstmonday.dk/issues/issue2\\_9/index.html](http://www.firstmonday.dk/issues/issue2_9/index.html)
- ALBARRAN, A. B. y ARRESE, A. (eds.), *Time and Media Markets*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 2003.
- ALBERT, S., "Movie Stars and the Distribution of Financially Successful Films in the Motion Picture Industry", en *Journal of Cultural Economics*, 22, 1998, pp. 249-270.
- ANDERSON, S. y COATE, S., *Market Provision of Public Goods: The Case of Broadcasting*, NBER Working Paper 7513, 2000.
- ARGENTESI, E., "Non-Price Competition in the Italian Newspaper Market. Bundling as a Promotional Device", Comunicación presentada en: 2nd Workshop on Media Economics. How do media markets work?, Norwegian School of Economics and Business Administration (NHH)/Institute for Research in Economics and Business Administration (SNF), October, 2003. Extraído de [/pdf/Argentesi.pdf](#)
- ARRESE, A. y MEDINA, M., "Competition Between New and Old Media in Economic and Financial News Markets", en PICARD, R. G. (ed.), *Media Firms: Structures, Operations and Performance*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 2002, pp. 59-75.
- BAKOS, J., BRYNJOLFSSON, E. y LICHTMAN, D., "Shared Information Goods", en *Journal of Law & Economics*, 42 (1), 1999, pp. 117-155.
- BAKOS, Y. y BRYNJOLFSSON, E., "Bundling Information Goods: Pricing, Profits and Efficiency", en *Management Science*, 45 (12), 1999, pp. 1.613-1.630
- BATES, B. J., "Information as an Economic Good: Sources of Individual and Social Value", en MOSCO, V. y WASKO, J. (eds.), *The Political Economy of Information*, University of Wisconsin Press, Madison, WI, pp. 76-94.
- BERRY, S. y WALDFOGEL, J., "Do Mergers Increase Product Variety? Evidence from Radio Broadcasting", en *Quarterly Journal of Economics*, 116 (3), 2001, pp. 1.009-1.025.
- BERRY, S. y WALDFOGEL, J., *Product Quality and Market Size*, NBER Working Paper 9675, 2003.
- BICKCHANDANI, S., HIRSCHLEIFER, D. y WELCH, I. "A Theory of Fads, Fashion, Custom, and Cultural Change in Informational Cascades", en *Journal of Political Economy*, 100 (5), 1992, pp. 992-1.026.
- BICKCHANDANI, S., HIRSCHLEIFER, D. y WELCH, I., *The Blind Leading the Blind: Social Influence, Fads and Information Cascades*. UCLA Working Paper 24-93, Anderson School of Management, 1993.
- BLAIR, R. D. y ROMANO, R. E., "Pricing Decisions of the Newspaper Monopolist", en *Southern Economic Journal*, 59 (4), 1993, pp. 723-732.
- BOARDMAN, A. E. y HEARGREAVE-HEAP, D. P., "Network Externalities and Government Restrictions on Satellite Broadcasting of Key Sporting Events", en *Journal of Cultural Economics*, 23, 1999, pp. 167-181
- CAVES, R. E., *Creative Industries. Contracts Between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 2000.
- CHAN-OLMSTED, S. M. Y KIM, Y., "Perceptions of branding among television station managers: An exploratory analysis", en *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 45(1), 2001, pp. 75-91
- CIFT, Creative Industry Task Force, 2001. Extraído de: <http://www.culture.gov.uk/creative/mapping.html>
- COHEN-AVIGDOR, N. y LEHMAN-WILZIG, S., "A Life Cycle Model of Media Development: The Internet as Case Study", Comunicación presentada en: Annual Conference of the Association for Education in Journalism and Mass Communications (AEJMC), Miami Beach, Florida, 2002.

- COULSON, D.C., "Impact of Ownership on Newspaper Quality", en *Journalism Quarterly*, 71(2), 1994, pp. 403-410.
- DARBY, M y KARNI, E., "Free Competition and the Optimal Amount of Fraud", en *Journal of Law and Economics*, 16, 1973, pp. 67-88.
- DeFILLIPPI, R. J. y ARTHUR, M. B., "Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film Making", en *California Management Review*, 40 (2), 1998, pp. 125-139.
- DEWENTER, R., *Quality Provision in Interrelated Markets*, Discussion Paper No. 7, Department of Economics, University of the Federal Armed Forces, Hamburg, 2003.
- DOYLE, G., *Understanding Media Economics*, Sage, London, 2002.
- ELIASHBERG, J. y SHUGAN, S. M., "Film Critics: Influencers or Predictors?", en *Journal of Marketing*, 61, 1997, pp. 68-78.
- FABER, R. y O'GUINN, T., "Effect of Media Advertising and Other Sources on Movie Selection", en *Journalism Quarterly*, 61, 1984, pp. 371-377.
- FISHBURN, P., ODLYZKO, A. M. y SIDERS, R. C., "Fixed fee versus unit pricing for information goods: competition, equilibria and price wars", en *First Monday*, 2 (7). 1997. Extraído de [http://www.firstmonday.dk/issues/issue2\\_7/odlyzko/index.html](http://www.firstmonday.dk/issues/issue2_7/odlyzko/index.html)
- GABSZEWICZ, J. J., LAUSSEL, D. y SONNAC, N., "Press Advertising and the Ascent of the 'Pensée Unique'?", en *European Economic Review*, 45, 2000, pp. 641-651.
- GABSZEWICZ, J. J., LAUSSEL, D. y SONNAC, N., *Concentration in the Press Industry and the Theory of the 'Circulation Spiral'*, CORE Discussion Paper, 64, 2002.
- GINSBURGH, V. y WEYERS, S., "On the Perceived Quality of Movies", en *Journal of Cultural Economics*, 23, 1999, pp. 269-283.
- GOLDFINGER, C., "Intangible economy and financial markets. Preliminary exploration", Comunicación presentada en: IDATE Conference "New Economy", Montpellier, France, November 15, 2000.
- GOLDHABER, M. H., "The Attention Economy and the Net", en *First Monday*, 2 (4), 1997. Extraído de [http://www.firstmonday.dk/issues/issue2\\_4/goldhaber/](http://www.firstmonday.dk/issues/issue2_4/goldhaber/)
- GUSTAFSSON, K.E., "The circulation spiral and the principle of household coverage", en *The Scandinavian Economic History Review*, 26 (1), 1978, pp. 1-14.
- HERRERO, M., *Programming and Direct Viewer Payment for Television. The case of Canal Plus Spain*, Media Markets Monographs, Eunsa, Pamplona, 2003.
- HIRSCH, P. A., "Culture Industries Revisited", en *Organizational Science*, 11 (3), 2000, p. 356-361.
- HOGGART, R. (ed.), *Quality in television. Programmes, Programme-makers, Systems*, Broadcasting Research Unit Monographs, John Libbey, London, 1989.
- JEFFCUTT, P. y PRATT, A. C., "Managing Creativity in the Cultural Industries", en *Creativity and Innovation Management*, 11 (4), 2002, pp. 225-233.
- KRETSCHMER, M., KLIMIS, G. M. y JU CHOI, C., "Increasing Returns and Social Contagion in Cultural Industries", en *British Journal of Management*, 10, 1999, pp. S61-S72.
- KRIDER, R. E. y WEINBERG, C. B., "Competitive Dynamics and the Introduction of New Products: The Motion Picture Timing Game", en *Journal of Marketing Research*, 35, 1998, pp. 1-15
- LACY, S., "The Financial Commitment Approach to News Media Competition", en *Journal of Media Economics*, 5 (2), 1992, pp. 5-21
- LAVINE, J. M. y WACKMAN, D. B., *Managing Media Organizations. Effective Leadership of the Media*, Longman, New York, 1988.
- LE FLOCH, P. y SONNAC, N., *Économie de la presse*, Éditions La Découverte, Paris, 2000.
- LITMAN, B. R., "Predicting Success of Theatrical Movies: An Empirical Study", en *Journal of Popular Culture*, 16, 1983, pp. 159-175

- LUDWIG, J., "The Essential Economic Problem of the Media: Working Between Market Failure and Cross-Financing", en *Journal of Media Economics*, 13 (3), 2000, pp. 187-200.
- MARVASTI, A., "Motion Pictures Industry: Economics of scale and trade", en *International Journal of the Economics of Business*, 7 (1), 2000, pp. 99-114.
- McDONALD, G. M., "The Economics of Rising Stars", en *American Economic Review*, 78, 1988, pp. 155-166.
- McFADYEN, S., HOSKINS, C. y FINN, A. (2000). "Cultural Industries from an Economic/Business Research Perspective", en *Canadian Journal of Communication*, 25, 2000.
- MEDINA, M., *Valoración publicitaria de los programas de televisión*, Eunsa, Pamplona, 1999.
- MEYER, P. y KOANG-HYUB KIM, K-H, *Quantifying Newspaper Quality: "I Know It When I See It"*, 2003. Extraído de [http://www.unc.edu/~pmeyer/Quality\\_Project/quantifying\\_newspaper\\_quality.pdf](http://www.unc.edu/~pmeyer/Quality_Project/quantifying_newspaper_quality.pdf)
- MINASIAN, J., "Television Pricing and the Theory of Public Goods", en *Journal of Law and Economics*, 7, 1964, pp. 71-80.
- NAPOLI, P. M., "The Audience Product and the New Media Environment", en *International Journal of Media Management*, 3 (2), 2001, pp. 66-73.
- NAPOLI, P. M., *Audience Economics*, Columbia University Press, New York, 2003.
- NELSON, P., "Information and Consumer Behavior", en *Journal of Political Economy*, 78, 1970, pp. 311-329.
- NELSON, R. A., DONIHUE, Michael R., WALDMAN, D. M., y WHEATON, C., "What's an Oscar Worth?", en *Economic Inquiry*, 39, 2001, pp. 1-16.
- NIETO, A. e IGLESIAS, F., *Empresa Informativa*, 2ª Ed., Ariel, Barcelona, 2000.
- NIETO, A., "Economía de la apariencia y mercado de la información", en *Comunicación y Sociedad*, 14 (2), 2001, pp. 117-142.
- NIETO, A., *Time and the Information Market. The Case of Spain*, Media Markets Monographs, Pamplona, 2000.
- NORRIS, D. G., "Ingredient branding: a strategy option with multiples beneficiaries", en *Journal of Consumer Research*, 9, 1992, pp. 19-31.
- O'CONNOR, J., *The definition of Cultural Industries*, Manchester Insitute for Popular Culture, Manchester, 1999. Extraído de <http://www.mipc.mmu.ac.uk/iciss/reports/defin.pdf>.
- PICARD, R. G. y GRÖNLUND, M., "Temporal Aspects of Media Distribution", en ALBARRAN, A. B. y ARRESE, A., *op. cit.*, pp. 58-59.
- PICARD, R. G., "Changing Business Models of Online Content Providers", en *International Journal on Media Management*, 2 (2), 2000, pp. 60-68.
- PICARD, R. G., *Measuring Media Content, Quality, and Diversity: Approaches and Issues in Content Research*, Turku School of Economics and Finance, Turku, Finland, 2000.
- PICARD, R. G., *Media Economics. Concepts and Issues*, Sage, Newbury Park, Cal., 1989.
- RADAS, S. Y SHUGAN, S. M., (1998). "Seasonal Marketing and Timing New Product Introductions", en *Journal of Marketing Research*, 35, 1998, pp. 296-315.
- RAO, A. R. y RUEKERT, R. W., "Brand alliances as signals of product quality", en *Sloan Management Review*, 36, 1994, pp. 87-97.
- RAVID, S. A., "Information, Blockbusters, and Stars: A Study of the Film Industry", en *The Journal of Business*, 72 (4), 1999, pp. 463-492.
- REINSTEIN, D. A. y SNYDER, C. M. (2000). *The Influence of Expert Reviews on Consumer Demand for Experience Goods: A Case Study of Movie Critics*, Working Paper, George Washington University, 2000. Extraído de <http://home.gwu.edu/~csnyder/movies3.pdf>
- RITZ, T., "Modelling production of personalized information services and their delivery on multiple distribution channels", 2002. Extraído de [2ritz.pdf](#)

- ROSEN, S., "The Economics of Superstars", en *American Economic Review*, 73, 1981, pp. 757-775.
- SANUELSON, P., "Public Goods and Subscription TV: Correction of the Record", en *Journal of Law and Economics*, 7, 1964, pp. 81-83.
- SCHOENBACH, K., "Factors of newspaper success: Does quality count? A study of German newspapers", en PICARD, R. G. (ed.), *Measuring media content, op. cit.*, pp. 85-96.
- SCHULTZ, D. E., *Strategic Newspaper Marketing* (2nd ed.), International Newspaper Marketing Association, Reston, Virginia, 1993.
- SCHWEIZER, T. S., *Managing Interactions Between Technological and Stylistic Innovation in the Media Industries*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), ERIM Report Series Research in Management, ERS-2002-16-ORG, 2002.
- SENDHIL, M. Y SHLEIFER, A., *The Market for News*, 2003. Extraído de: /sol3/Delivery.cfm/SSRN\_ID485724\_code17066.pdf?abstractid=485724
- SHAPIRO, C. y VARIAN, H., *Information Rules*, Harvard University Press, Harvard, Mass., 1999.
- SIMON, H., "Designing Organizations for an Information-rich World", en GREENBERGER, M. (ed.), *Computers, Communications and the Public Interest*, The Johns Hopkins Press, Baltimore, 1971.
- SJURTS, I., "Similarity despite variety. An economic explanation of the tendency towards standardisation in the media markets", Comunicación presentada en: 5th World Media Economics Conference, Turku, Finland, 9-11 May, 2002.
- STARKEY, K., BARNATT, C. y TEMPEST, S., "Beyond Networks and Hierarchies: Latent Organizations in the UK Television Industry", en *Organization Science*, 11 (3), 2000, 299-305.
- THORSBY, D., "Perception of Quality in the Demand for Theatre", en *Journal of Cultural Economics*, 14, 1990, pp. 65-82.
- TJERNSTRÖM, S. "Theoretical Approaches to the Management of the Public Service Media Firm", en *Journal of Media Economics*, 15 (4), 2002, pp. 241-258
- TOWSE, R., "Copyright and Creativity in Cultural Industries", Comunicación presentada en: 5th World Media Economics Conference, Turku, Finland, 9-11 May, 2002.
- VARIAN, H. *Markets for Information Goods*, 1999. Documento extraído de: <http://www.sims.berkeley.edu/~hal/Papers/japan/japan.pdf>
- VENKATESH, R. y MAHAJAN, V., "Products with branded components: an approach for premium and partner selection", en *Marketing Science*, 16 (2), 1997, pp. 146-165.
- VIZJAK, A. y RINGLSTETTER, M. (eds.), *Media Management. Leveraging Content for Profitable Growth*, Springer, Berlin, 2001.
- VOGEL, H. L., *Entertainment Industry Economics. A guide for financial analysis* (4th ed.), Cambridge University Press, Cambridge, Mass., 1998.
- WALLACE, W. T., SEIGERMAN, A. y HOLBROOK, M. B., "The Role of Actors and Actresses in the Success of Films: How Much is a Star Worth?", en *Journal of Cultural Economics*, 17, 1993, pp. 1-27.
- WATERMAN, D., "Diversity and quality of information products in a monopolistically competitive industry", en *Information Economics and Policy*, 4, 1989, pp. 291-301.
- WATERMAN, D., "Internet TV: Business Models and Programme Content", Comunicación presentada en: 29th Annual TPRC Research Conference on Information, Communication, and Internet Policy, Washington, D.C., October 27-29, 2001.
- WOLF, M. J., *The Entertainment Economy. How Mega-Media Forces Are Transforming Our Lives*, Times Books, New York, 1999.
- WYATT, R. O. y BADGER, D. P., "How Reviews Affect Interest in and Evaluation of Films", en *Journalism Quarterly*, 61, 1984, pp. 874-878.

ZALLER, J., "Market Competition and News Quality", Comunicación presentada en: Annual Meeting of the American Political Science Association, Atlanta, 1999.

Copyright of *Comunicacion y Sociedad* is the property of Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S.A. and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.

Copyright of *Comunicacion y Sociedad* is the property of Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S.A. and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.