

---

# LA CONSOLIDACIÓN EMPRESARIAL EN EL MERCADO DE LA TELEVISIÓN DE PAGO

## DESDE UNA PERSPECTIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

RAFAEL VENTURA FERNÁNDEZ  
JOSEFA GARCÍA MESTANZA

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

**LA INDUSTRIA DE LA TELEVISIÓN ESTÁ EXPERIMENTADO, FUNDAMENTALMENTE DESDE LA DÉCADA DE LOS NOVENTA, NOTABLES CAMBIOS, COMO CONSECUENCIA DE LOS AVANCES TECNOLÓGICOS Y LAS MODIFICACIONES LEGALES QUE SE SUCEDEN.**

129

Desde el punto de vista tecnológico, la digitalización de los servicios de televisión ha posibilitado el diseño de una oferta televisiva más amplia gracias a las técnicas de compresión de la imagen y a la capacidad de transporte de las nuevas redes de banda ancha.

Por otra parte, la liberalización del sector de las telecomunicaciones en Europa ha creado nuevas oportunidades empresariales. Si bien su liberalización ha sido más lenta que la de otros servicios de telecomunicaciones, e incluso limitada, se ha eliminado el régimen monopolístico vigente en gran parte de los países europeos y se ha regulado la emisión de programas de televisión por diferentes sistemas

de distribución. En nuestro país se configuró una amplia oferta de televisión de pago, incorporándose a la oferta analógica tradicional la de televisión digital por satélite, la televisión digital terrestre y la televisión por cable (1).

No obstante, el proceso de liberalización de los mercados de televisión seguido en España, en línea con los demás países de la Unión Europea, ha presentado una diferencia significativa con respecto al diseñado para otros servicios de telecomunicaciones. Así, es reseñable la imposición de severos límites a la concentración empresarial (2). De manera general, el control de la concentración empresarial responde al interés por salvaguardar la libre

competencia y el abuso de poder en la industria. En el caso de los medios de comunicación, hay que considerar también motivos relacionados con la conveniencia de la diversidad y pluralidad de las empresas y los contenidos.

En este sentido, la Comisión Europea propone (3): en primer lugar, el control de la propiedad de los medios de comunicación, además de la influencia dominante sobre éstos por otros medios como puede ser el suministro de contenidos o de programación; y, en segundo lugar, advierte de la necesidad de preservar el pluralismo informativo en el nuevo entorno digital lo que supone garantizar el acceso en condiciones objetivas, transpa-

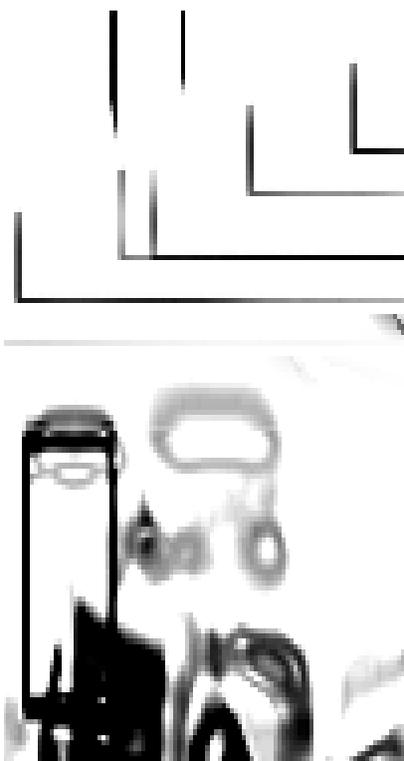
rentes y no discriminatorias, resultando esencial evitar posiciones dominantes respecto a los medios técnicos para la difusión de contenidos (APIS, descodificadores, guías de programación,...).

Centrándonos en el caso español, la desregulación de la industria ha contemplado límites a la concentración que han variado en función del sistema de distribución de las señales. En el caso de las empresas privadas de televisión por ondas hertzianas en emisión analógica, la Ley de Televisión Privada de 1988, imponía la prohibición de poseer acciones en más de un operador y la imposibilidad de disponer de más del 49% de capital en la participación accionarial en un mismo operador.

En el caso de la utilización de satélite, la disposición transitoria 4.<sup>a</sup> de la Ley 17/1997, de 3 de mayo, extendía a los operadores de televisión por satélite con tecnología digital las citadas limitaciones de la televisión privada sobre participaciones accionariales. De igual forma, el concurso para adjudicar la explotación de la televisión digital terrestre exigía el cumplimiento de los límites accionariales comentados.

En cuanto a los servicios de televisión por cable, la Ley 42/1995 planificó un sistema por demarcaciones territoriales, en las cuales pudieran tener actividad un máximo de dos operadores. Ante un posible proceso de concentración empresarial, la Ley disponía que «ninguna persona física o jurídica pudiera directa o indirectamente, participar o ser titular del capital de una o más sociedades adjudicatarias de concesiones del servicio de telecomunicaciones por cable que conjuntamente alcanzaran a más de un millón y medio de abonados en el territorio del Estado español». No obstante, la derogación de la citada Ley ha eliminado este límite.

Además, los operadores de cable con concesión en cada demarcación coexisten con una pluralidad de pequeñas empresas con redes de cable instaladas, que prestan servicios audiovisuales que, en principio, no pueden ser de difusión de televisión. Para estas empresas a las que se les aplica la Ley de Telecomunicacio-



nes del año 1998 no existen límites de concentración.

A pesar de la intencionalidad de los estados miembros, durante los primeros años del presente siglo se han observado las siguientes tendencias en los mercados de televisión de los principales países de Europa:

■ Un incremento del número de fusiones y adquisiciones y la suspensión o cese de la actividad de algunos operadores. Así, en el año 2003 se ha materializado de manera definitiva la fusión de las dos principales plataformas de televisión digital por satélite de Italia y España. En el país italiano, Sky Italia es el resultado de la fusión de las plataformas Telepiú y Stream. En España, Digital + resulta de unir las ofertas de Canal Satélite Digital y Vía Digital. Por otra parte, en Inglaterra y España, los operadores de televisión digital terrestre, OnDigital y Quiero Tv, han cesado su actividad debido al escaso nivel competitivo alcanzado.

■ El refuerzo del liderazgo de los operadores dominantes que disfrutaban de una cuota del mercado de televisión de pago superior al 50%, y que ostenta los dere-

chos de retransmisión más atractivos. En Alemania, la oferta Premiere World, comercializada por satélite y cable, supone la única oferta de televisión de pago en el país. Así mismo, en Francia, el grupo Vivendi-Universal ha reforzado su posición de liderazgo a través de la oferta que comercializa de manera analógica (Canal Plus), vía satélite (Canal Satellite) y cable (Numericable). De igual forma, es previsible que ocurra igual en España e Italia tras las fusiones indicadas anteriormente.

■ Un incremento de la incertidumbre sobre el futuro de los operadores alternativos que han iniciado su actividad en un mercado maduro y que dependen de los operadores dominantes para acceder a los contenidos más atractivos. Esta situación afecta de manera especial a los operadores de cable, que plantean estrategias de cooperación y fusión en los principales mercados europeos (CMT, 2002a).

Por todo ello, consideramos que la industria de la televisión ha seguido las dos primeras fases típicas de una industria tras su liberalización descritas por Eakin y Faruqui (2000). Estos autores diferencian una primera etapa, caracterizada por la participación de nuevos agentes y una sobreoferta del servicio que implica estrategias basadas en el precio, cuyo objetivo es la captación de nuevos usuarios. En una segunda fase, se reduce el número de agentes, desaparecen algunas de las empresas que iniciaron su actividad y se producen fenómenos de integración horizontal bajo la no existencia de un mercado suficiente para ser compartido. Una tercera, con un mapa empresarial consolidado, se caracterizaría por el hecho de que las estrategias de las empresas se orientaran a su diferenciación en el mercado obviando la competencia en precios.

Actualmente, el mapa empresarial del sector se está consolidando en España (4). Esta consolidación sectorial significa la reducción del número de empresas operantes, que resulta de la adquisición de empresas viables por competidores o de la quiebra de otras que siguen a los periodos de intensa competencia, cambios en la tecnología o en las condiciones de demanda. De esta forma, la competencia entre empresas pasa de ser



que hayan adoptado para competir en el mercado. Estas empresas comercializan de manera conjunta distintos contenidos de televisión empleando una estrategia de venta cruzada de servicios. Esta alternativa está relacionada con la estrategia de precios por paquete, utilizada para fijar el precio a una línea de productos de una empresa.

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

Desde una perspectiva del consumidor, la estrategia de vender servicios en paquete reporta mayores beneficios que la oferta de esos mismos servicios por separado (Adams y Yeleen, 1976; Schnmalensee, 1984; MacAfee et al., 1989; Eppen y Hanson, 1991). La valoración de los usuarios de un paquete de servicios presenta una función de distribución con una desviación estándar menor que la valoración de los distintos productos considerados de manera individual. Esta circunstancia significa que el mercado va a presentar una mayor homogeneidad, facilitando la obtención de beneficios (Schmalensee, 1984).

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



estratégico de una oferta conjunta de productos.

Una vez caracterizados los tipos de contenidos ofrecidos por los operadores y las formas de comercialización vamos a exponer los criterios válidos para evaluar su carácter estratégico.

.....  
**DEFINICIÓN DE LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS**

El enfoque de recursos y capacidades, ante la homogeneidad de factores externos, resalta la importancia de las características internas de la empresa para explicar su rendimiento. Desde este enfoque se considera a la empresa como una combinación de recursos heterogéneos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Dieckx y Cool, 1989; Pralahad y Hamel, 1990 y 1996) que explicarían el proceso de formación de ventajas competitivas sostenibles. La base de la competitividad empresarial estará en la dotación de recursos con que cuente la empresa, así como en su capacidad para coordinarlos internamente.

De acuerdo con Barney (1991), una empresa alcanza una ventaja competitiva cuando está desarrollando una estrategia de creación de valor adecuada y diferente a la de los competidores. La razón por la que otros competidores no implantan dicha estrategia es porque no poseen la misma dotación de recursos apropiados, existiendo, por tanto, una estrecha relación entre recursos y ventaja competitiva (Reed y DeFillippi, 1990).

Esta estrecha relación se deduce de la literatura existente, al considerar que «la posición competitiva es definida por un conjunto de recursos y relaciones únicas» (Rumelt, 1984, p. 557). Aquellos recursos capaces de generar ventajas competitivas sostenibles son denominados recursos estratégicos de la empresa. La identificación de estos recursos se basa en las características de unicidad y complementariedad (Vicente 2000; p. 22).

Un recurso es único cuando su oferta es perfectamente rígida, en el sentido de su difícil sustituibilidad e imitabilidad (Pete-raf, 1993). Además, el recurso tiene que ser valioso, ya que en caso contrario no genera beneficios al agente que lo posee. Por otra parte, y aún siendo un recurso valioso, es exigible que su valor se haya incrementado desde el momento de su adquisición. Sólo en este caso, el propietario se asegura la obtención de unas rentas ricardianas derivadas de su uso. Si, por el contrario, se genera un gran interés por la apropiación del recurso escaso, se incrementará el precio del mismo en función del número de agentes participantes en su adquisición, en cuyo caso, los beneficios derivados de su propiedad disminuirán para el adquirente.

Por último, para que se generen ventajas competitivas sostenibles y se obtengan beneficios extraordinarios es necesario que el recurso no sea compartido; la diferenciación que origina la propiedad de ese recurso, con respecto a la dotación de recursos de las demás empresas, es la que hace posible que se obtengan beneficios extraordinarios.

La relación de complementariedad hace referencia a la generación de rentas que se produce cuando dos o más recursos son combinados. Una determinada dota-





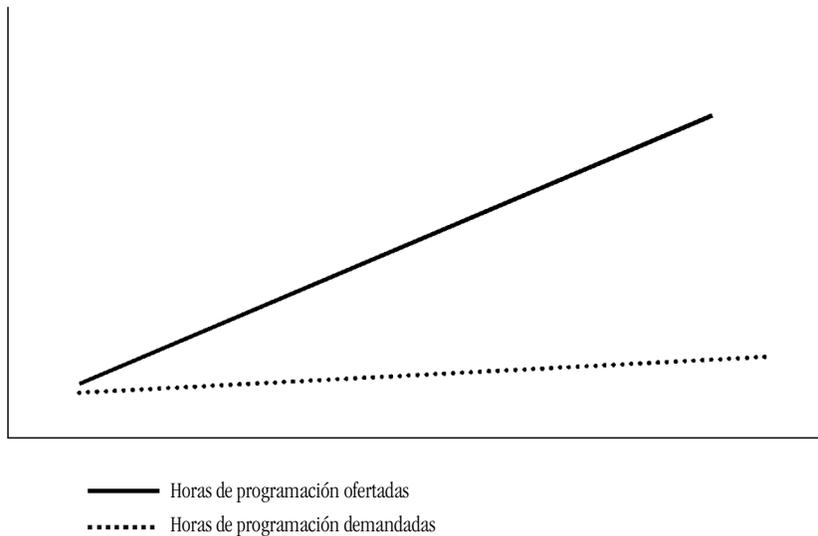
Incluso, en un futuro la tendencia podría ser la reducción de este tiempo, si la aparición de nuevos medios afectara a las formas de distribución del tiempo de ocio por parte de los consumidores. En este sentido, la irrupción de internet ha significado la captación de una gran parte del tiempo que el usuario emplea en el acceso a contenidos de diversa naturaleza (8) (Gráfico 1).

En este contexto, si el consumo de televisión no aumenta ante un incremento de la oferta muy significativo, el efecto previsible es una situación de sobreoferta del servicio (Gráfico 2), lo que generaría una divergencia entre la evolución cuantitativa que experimentan tanto demanda como oferta de televisión. Según Ventura (2001) la cantidad de canales de televisión que satisfacen la demanda del consumidor no es superior a quince canales. Este número de programas sería suficiente para satisfacer las necesidades de contenidos generalistas y específicos que experimenta el consumidor. Un número superior podría tener un efecto contra-productivo y desincentivador del telespectador que ha de realizar la elección del programa que desea visualizar.

En estas circunstancias, es posible cuestionar el valor añadido atribuible a un nuevo canal en una oferta amplia. De hecho, este comportamiento justifica que, según las conclusiones del estudio realizado por Callejo (2002), el abonado a las ofertas de televisión de pago termina consumiendo durante más tiempo la televisión en abierto que la televisión de pago. Es más, salvo retransmisión deportiva o taurina, el hábito extendido es recurrir a la televisión de pago cuando se comprueba la ausencia de programación atractiva en la televisión en abierto.

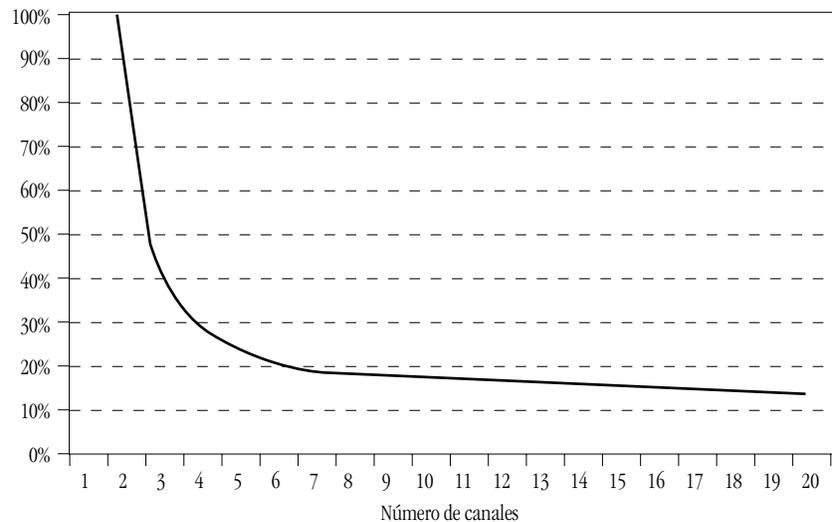
Por otra parte, es destacable el efecto que tendría un nuevo canal sobre la audiencia media del resto de canales. Un incremento del número de alternativas para el consumidor (atendiendo a una barrera en cuanto al tiempo de consumo empleado) disminuye la audiencia media que disfruta cada canal o contenido incluido en la oferta. En este sentido, existe una relación inversa entre el número de canales y la audiencia media de cada uno de ellos tal y como propone Picard (2001) (Gráfico 3).

GRÁFICO 2  
EVOLUCIÓN DE LA SOBREOFERTA DEL MERCADO DE TELEVISIÓN



FUENTE: Picard (2001).

GRÁFICO 3  
RELACIÓN ENTRE LA AUDIENCIA MEDIA Y EL NÚMERO DE CANALES OFERTADOS



FUENTE: Picard (2001).

La reducción del tiempo medio de consumo de cada uno de los canales disminuye el valor de éstos frente a los usuarios y empresas anunciantes. El nuevo canal capta una parte del consumo que estaba siendo satisfecho por los otros canales. De esta forma, reduciría el valor

de los canales para el público ya que la oferta disponible es mayor. El mismo proceso sucedería en el caso de los demás canales para los anunciantes, ya que este valor está relacionado con el volumen de audiencia. Por tanto, una reducción de la misma incidirá negativamente

sobre el atractivo para la inversión en publicidad.

Por tanto, existen argumentos para plantear que la incorporación de un nuevo canal de valor medio o bajo, a una oferta multicanal, incide negativamente en la valoración del resto de canales. Así mismo, supone un coste para la empresa su adquisición en el mercado o su producción de manera interna. En este sentido, no es posible mantener la hipótesis sobre el valor de explotación conjunto (V(B,A)) de una dotación de contenidos (B) y un nuevo contenido (A), sea superior al valor de explotación de la dotación de contenidos original más el coste de adquisición del nuevo contenido.

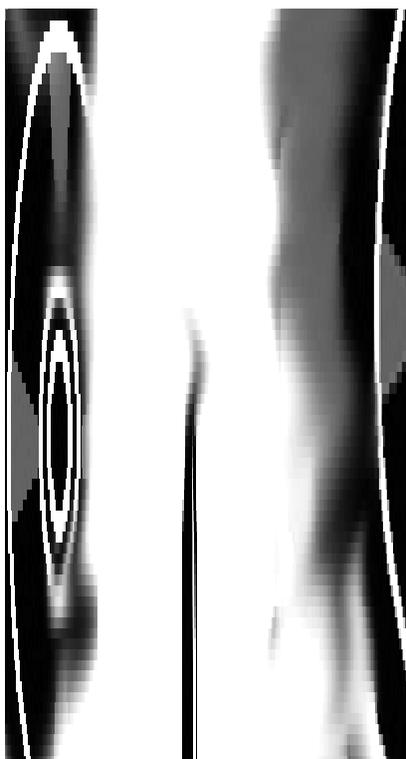


## CONDICIONES DE HOMOGENEIDAD COMPETITIVA

Como resultado del análisis de la dotación de contenidos que poseen los operadores de televisión multicanal, podemos destacar la dificultad de una dotación de contenidos de alto valor de carácter único y la escasa capacidad de los contenidos de valor medio y bajo para explicar ventajas competitivas para los operadores.

Esta situación, caracterizada por el desarrollo de estrategias basadas en la adquisición y explotación de recursos no estratégicos, nos permite deducir que responde a una situación de homogeneidad competitiva. En este ambiente competitivo, las empresas, con pocas posibilidades de controlar recursos específicos, se encuentran totalmente expuestas a la presión competitiva de competidores de similares características y, por tanto, con una apropiabilidad de las rentas muy reducidas (Vicente, 2000). Estas circunstancias condicionan una baja rentabilidad de las empresas.

Ante la situación descrita, existen estrategias para obtener beneficios extraordinarios, bien sea de manera temporal o de manera estable: el diseño de ofertas de servicios integrados, el desarrollo de capacidades específicas en la compra de contenidos y/o la integración de carácter horizontal.



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

El futuro escenario es propicio para que los operadores de televisión asuman un papel importante en el suministro de servicios interactivos en los hogares españoles. Por lo tanto, la competitividad económica de los operadores de televisión digital no dependerá de la oferta de televisión exclusivamente, sino de una oferta de servicios integrados.

La estrategia de agregar servicios consiste en vender más de un servicio en un mismo paquete u oferta (*bundling services*) (9). Así, se materializan un mayor número de relaciones entre la empresa y el consumidor y, por tanto, un vínculo más fuerte. Desde el punto de vista del

consumidor, una oferta integrada de servicios unifica y simplifica las relaciones que mantenía con varias empresas diferentes, se puede beneficiar de la complementariedad de los servicios integrados y tiene acceso a los productos que aparecen como consecuencia de innovaciones tecnológicas. En cambio, para la empresa supone barreras de salida del consumidor más altas, siendo menos probable la finalización de la relación.

De otra parte, el hecho de que existan actividades comunes en la elaboración de los distintos servicios posibilita obtener economías de alcance en las áreas de producción y marketing. La posibilidad de agregar servicios permite asimismo fijar precios únicos para un paquete de servicios (*price bundling*) para los que el consumidor tiene distinta disposición a pagar. El efecto positivo para la empresa es que homogeneiza el comportamiento del consumidor para los diferentes tipos de servicio.

En España, los operadores de televisión están comercializando ya una gama amplia de servicios complementarios a la oferta multicanal de televisión. En el caso del cable la oferta de televisión se ve complementada con la posibilidad de ofrecer internet y telefonía. Por tanto, la dotación tecnológica para ofertar servicios agregados a la televisión es heterogénea entre los distintos operadores y depende del sistema de distribución que utilizan. En este sentido, los operadores de cable disfrutan de una ventaja tecnológica derivada del ancho de banda que facilitan las nuevas redes de distribución y su capacidad para ofrecer servicios diferentes.

En segundo lugar, en una situación de homogeneidad competitiva puede ser factible obtener ventajas mediante el desarrollo de capacidades específicas en la compra de contenidos. Bajo la interpretación del enfoque de recursos y capacidades, la actividad de compra o aprovisionamiento de la empresa no genera ventajas sostenibles a ésta (Barney, 1991; Conner, 1991; Dierickx y Cool, 1989) (10). No obstante, Ramsay (2001) llega a la conclusión de que, aunque lo considera extremadamente difícil, es posible obtener ventajas competitivas sostenibles ba-

sadas en las capacidades para desarrollar las compras y aprovisionamientos de la empresa. El autor identifica un reducido número de técnicas que permiten obtener recursos estratégicos en el mercado, e incluso, cree que es posible la identificación de oferentes no conocidos.

En este sentido, White y Hanmerloyd (1999), afirman que la empresa ha de desarrollar una política de búsqueda activa de nuevos oferentes de recursos estratégicos que sean desconocidos para los demás compradores. Esta ventaja competitiva será mantenida hasta que el resto de los compradores accedan a conocer la identidad del nuevo oferente. Por tanto, se generan rentas en el corto plazo.

En el mercado de la televisión, los operadores obtendrán ventajas competitivas cuando el recurso al que accedan sea realmente innovador y aceptado en el mercado. En este sentido, disfrutarán de una ventaja competitiva mientras se extiende la imitación. Durante este período, el operador que ha accedido en primer lugar a su compra y distribución disfrutaría de una renta de carácter schumpeteriano (11). Así, ante una situación de homogeneidad en cuanto a la dotación de contenidos la obtención de beneficios temporales se podría obtener a través de la adquisición de contenidos novedosos.

No obstante, esta posibilidad es factible en el caso de los operadores de televisión en abierto. Estos operadores utilizan formatos nuevos que disfrutan de elevados índices de audiencia hasta que son copiados por el resto de las cadenas. Para ello, es fundamental que el consumidor puede cambiar de programa sin ningún tipo de coste. Sin embargo, en el caso de las plataformas de televisión de pago, el individuo asume un coste al cambiar de operador. Si unimos la sensación de escasa diferenciación, con la percepción de un coste por el cambio, resulta un comportamiento del consumidor que no se caracteriza por la comparación de las ofertas.

De esta forma, la captación de abonados depende en menor medida de contenidos novedosos. La relación entre el consumidor se basa en una relación de confianza sobre el nivel de la programación a ofre-



cer por parte del operador en el futuro. Esta circunstancia, dificulta la obtención de rentas schumpeterianas como consecuencia de introducir innovaciones en el mercado.

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

Esta circunstancia, nos lleva a plantear la última de las alternativas estratégicas, y que explica el proceso de consolidación en la industria: la concentración horizontal a través de fusiones y adquisiciones.

Tras los primeros años de actividad de los operadores de televisión de pago no se

han cumplido las previsiones realizadas sobre la evolución del número de abonados (Castejón et al., 1997; CMT, 1999). Además, en el año 2002, este número descendió por primera vez. De manera específica, los hogares con acceso a la plataforma de Canal Satélite Digital disminuyeron un 0,8% y un 3,9% en el caso de Vía Digital (CMT, 2003). En un escenario con un menor número de ofertas de televisión de pago es presumible la obtención de rentabilidades diferenciadas y la explotación de recursos únicos y complementarios. Si cada operador alcanza una imagen diferenciada y un nicho concreto en el mercado, habrá contenidos que sean específicos para cada empresa y por lo tanto el número de agentes interesados en su contratación muy reducido. Así, la presión sobre los precios sería menor y la capacidad para generar beneficios de estos contenidos se incrementaría.

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

un vínculo entre el número de abonados y la capacidad de negociación de los operadores que repercute en el precio de los contenidos.

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

En definitiva, una situación de homogeneidad competitiva que garantiza una baja rentabilidad a las empresas, explica procesos de fusiones y adquisiciones en la industria, así como la desaparición de aquellos operadores que no han conseguido alcanzar la suficiente masa crítica de abonados.

●●●●●●●●●●

## CONCLUSIONES

La industria de la televisión ha experimentado notables cambios en la última década. Tras la regulación del servicio de televisión mediante satélite, cable y ondas terrestres, han surgido nuevos operadores capacitados para comercializar ofertas de televisión de pago. La posterior evolución de la industria ha estado caracterizada por el cese de la actividad de algunos operadores y los procesos de fusión protagonizados por otros distintos. La tendencia es propia de un proceso de consolidación empresarial que sigue a los primeros años transcurridos tras la liberalización de una determinada industria.

La reducción de la oferta en el mercado de la televisión y la concentración de poder en operadores dominantes ha centrado la preocupación de los órganos responsables de la defensa de la competencia, tanto a nivel nacional como comunitario. De esta forma, es interesante analizar cuáles son las causas que han orientado las estrategias emprendidas por los operadores y la escasa rentabilidad alcanzada por las empresas.

Esta investigación se centra en la capacidad de los operadores para alcanzar ventajas competitivas en el mercado median-



dad en los resultados de las empresas. Ante esta situación, existen diferentes alternativas que permitirían a los operadores obtener rentas sostenibles en el mercado de la televisión: el diseño de ofertas de servicios integrados, el desarrollo de capacidades específicas en la compra de contenidos y/o la integración de carácter horizontal.

La integración de servicios complementarios al de televisión incorpora nuevos argumentos para diferenciar la dotación de recursos y capacidades que tienen las empresas. La heterogeneidad de la dotación tecnológica de los operadores diferencia sus posibilidades para la comercialización conjunta de servicios. En este sentido, la oferta de televisión, telefonía e internet que comercializan de manera conjunta los operadores de cable es un ejemplo de capacidades que ostentan un determinado tipo de empresas. No obstante, el éxito de la oferta conjunta depende del comportamiento del consumidor respecto a la misma.

En este sentido, y reconociendo la escasez de estudios en esta materia, la investigación del comportamiento del consumidor ante una oferta conjunta de servicios es un aspecto a considerar en futuros trabajos. En tal caso, consideramos que sería interesante contrastar si una conducta más crítica con este tipo de ofertas a medida que el usuario adquiere experiencia en el consumo de los nuevos servicios, va a reducir su demanda.

La posibilidad de obtener rentas schumpeterianas a través de la compra de contenidos novedosos es una opción que utilizan los operadores de televisión en abierto. Estos operadores adquieren formatos nuevos que disfrutan de elevados índices de audiencia hasta que son imitados por otros operadores. Sin embargo, en el caso de la televisión de pago, al existir un coste asociado al cambio de operador, la relación del usuario con el operador es estable y se caracteriza por la confianza de éste sobre el nivel de calidad de la programación que va a mantener.

Por último, la creciente concentración empresarial es una característica común a los diferentes mercados de televisión de

pago europeos. En condiciones de homogeneidad competitiva, en un contexto de máxima competencia y teniendo en cuenta que el tamaño del mercado no ha alcanzado el volumen previsto, las empresas han obtenido resultados muy negativos. Así, los operadores han optado por incrementar el tamaño empresarial a través de fusiones. La unión de las plataformas digitales por satélite activas en España constituye un claro ejemplo.

De todo lo anterior, podemos concluir que las condiciones de mercado han dificultado la existencia de una amplia gama de ofertas de televisión de pago. Así mismo, el hecho de garantizar la accesibilidad a los contenidos de alto valor a todos los operadores ha limitado la rentabilidad de los operadores con capacidad para adquirir una dotación de recursos única. No obstante, advertimos la posibilidad de que el nivel de concentración en el sector derive en una situación monopolística. En este sentido, proponemos futuras líneas de investigación orientadas al estudio de los posibles efectos de la concentración sobre el precio y la calidad de la oferta, así como sobre los contenidos de la televisión en nuestro país. Igualmente, consideramos necesario plantear nuevos modelos de negocio que permitan la libre competencia en el mercado de la televisión de pago.

NOTAS

- (1) La regulación creada y el mapa empresarial resultante puede consultarse en Ventura (2001).
- (2) Las medidas orientadas a limitar la concentración empresarial en los principales países de la Unión Europea puede consultarse en Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (2002a).
- (3) Recomendación del Consejo de Ministros del Consejo Europeo, de 19 de enero de 1999.
- (4) Los dos hechos más característicos son el cese de la actividad de la televisión digital terrestre (Quiero TV) y la fusión de las plataformas digitales (Canal Satélite Digital y Vía Digital).
- (5) La Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (2000, p. 131) recoge esta misma tipología de servicios: empaquetado de canales en una oferta mínima o básica, empaquetado básico con canales premium y

- servicios audiovisuales mediante la técnica de pago por visión. Dentro de esta última categoría distingue: servicio Nvod (Near Video on Demand), servicio de eventos y servicio de IPPV (Impulse Pay per View).
- (6) El precio de los contenidos depende fundamentalmente de dos variables: el grado de sustituibilidad de esos contenidos y la importancia del momento del tiempo de emisión.
- (7) Consejo de Ministros, de 29 de noviembre de 2002.
- (8) Según la Comisión Europea (2000) el impacto de internet sobre el resto de actividades de ocio es mayor en el caso de la televisión. Así, lo reconocen el 73% de las personas encuestadas que usan internet.
- (9) Un análisis de este tipo de estrategia puede consultarse con más detalle en Eakin y Faruqui (2000), Wirtz (2001) o Johnson *et al.* (1999).
- (10) El argumento esgrimido es que los productos que están disponibles en el mercado para un comprador fácilmente son adquiridos por el resto de competidores. Por lo tanto, esta actividad sólo generará a la empresa recursos que no diferencian a la misma respecto a las demás. Para Prahalad y Hamel (1990) la empresa ha de lograr identificar aquellas actividades o recursos no estratégicos que pueden ser subcontratados o adquiridos fuera de la organización.
- (11) Schumpeter (1934) diferencia tres fases en el proceso de innovación: invención, innovación e imitación. La fase de la invención es propia de las empresas creadoras de contenidos, mientras que la innovación recae en el agente que pone a disposición del consumidor tal invención. Si el producto es aceptado en el mercado se rompe una situación de equilibrio que se recupera cuando se extiende la imitación al resto de los agentes. Durante este periodo, la empresa obtiene beneficios extraordinarios.

BIBLIOGRAFÍA

ADAMS, W. J. y YELEEN, J. L. (1976): «Commodity bundle and the burden of monopoly». Quarterly Journal of Economics, 90.

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. (1993): «Strategic Assets and organizational rent». Strategic Management Journal, 14. Pp. 33-46.

BARNEY, J. (1986): «Strategy factor markets: expectations, luck and business strategy». Management Science, 31. Pp. 1231-1241.

BARNEY, J. (1991): «Firms resources and sustained competitive advantage». Journal of Management, 17. Pp. 99-120.

BERKHOUT, P.H.G.; MUSKENS, J.C. y VELTHUIJSSEN, J.W. (2000): «Defining the rebound effect». Energy Policy, 28. Pp. 425-432.

BLACK, J. y BOAL, K. (1994): «Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage». Strategic Management Journal, 15. Pp.131-148.

BRUCE, D. (2001): «How Much Will Consumers Pay? A Hedonic Analysis of the Cable Television Industry». Review of Industrial Organization, 19. Pp. 129-147.

CALLEJO, J.; (2002): «La televisión de pago: la perspectiva del consumidor». Estudios sobre Consumo, 16 (63), pp. 35-53.

CASTEJÓN, L., FEIJÓO, C., JUANES, R. y PÉREZ, J. (1997): «La regulación y el mercado de la televisión digital por satélite». Recogido en <http://www.gtic.ssr.upm.es/artihtm/artregul.html>

CEBRIÁN, J.L. (1996): «Los retos de la convergencia del hipersector de las telecomunicaciones con el mundo audiovisual». En Terceiro, J.B. (Ed.): «El Futuro Actual. Primeras Jornadas sobre la Sociedad Digital». Fundación Caixa Galicia.

COLIS, D. y MONTGOMERY, C. (1995): «Competing on resources: strategy in the 1990s». Harvard Business Review, 73 (4). Pp. 118-128.

Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (1999): «Informe Anual 1998». Madrid.

Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (2000): «Informe Anual 1999». Madrid.

Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (2001): «Informe Anual 2000». Madrid.

Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (2002a): «El mercado de la televisión en la Unión Europea». En <http://www.cmt.es>.

Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (2002b): «Informe Anual 2001». Madrid.

Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (2003): «Informe Anual 2002». Madrid.

Comision Europea (2000): «Measuring Information Society. 2000». [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)

CONNER, K. (1991): «A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a neuthery of the firm?». Journal of Management, 17 (1). Pp. 121-154.

CUERVO, A. (2001): «Fusiones y adquisiciones: justificación del proceso». Publicación en homenaje al Profesor Doctor D. Manuel Ortigueira Bouzada, AEDEM.

DÍAZ NOSTY, B. (1998): «Informe Anual de la Comunicación 1997-1998». Grupo Zeta. Madrid.

DÍAZ NOSTY, B. (2000): «Informe Anual de la Comunicación 1999-2000». Grupo Zeta. Madrid.

DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage». Management Science, 35 (12). Pp. 1504-1511.

EAKIN, K. y FARUQUI, A. (2000): «Bundling Value-Added and Commodity Services in Retail Electricity Markets». The Electricity Journal, Diciembre 2000.

- EPPEN, G. D. y HANSON, W. A. (1991): «*Bundling new products, new markets, low risk*». Sloan Management Review, 32.
- FISK, R. et al. (2000): «*Interactive Services Marketing*». Houghton Mifflin. Boston.
- GARCÍA, J. y VENTURA, R. (2002): «*Valor estratégico de los contenidos en el mercado de la televisión de pago*». Boletín Económico del ICE, nº 2719, pp. 55-68.
- GRANT, R. (1991): «*The resource-based Theory of competitive advantage*». California Management Review, 33 (3). Pp. 114-135.
- GUAL, J. y RICART, J.E. (2001): «*Estrategias empresariales en telecomunicaciones e internet*». Fundación Retevisión. Madrid.
- IDATE (2000): «*Development of Digital TV in Europe. Spain/2000*». www.idate.fr
- IDATE (2001): «*Development of Digital Television in the European Union. 2000*». www.idate.fr
- IDATE (2001): «*Digiworld 2000*». www.idate.fr
- Informa Media Group: «*TV International Sourcebook 2001*». Londres. Informa Media Group.
- JACOBSEN, R. (1988): «*The persistence of abnormal returns*». Strategic Management Journal, 9. Pp. 41-58.
- JOHNSON, M.D.; HERRMANN, A. y BAUER, H.H. (1999): «*The effects of price bundling on consumer evaluations of product offerings*». International Journal of Research in Marketing, 16. Pp. 129-142.
- LIPPMAN, S. y RUMELT, R. (1982): «*Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences*». Bell Journal of Economics, 13 (2). Pp. 418-453.
- MACAFEE, R. P. et al. (1989): «*Multiproduct monopoly, commodity, bundling, and correlation of values*». Quarterly Journal of Economics, 114.
- MAHONEY, J. y PANDIAN, J. (1992): «*The resource-based view within the conversation of strategic management*». Strategic Management Journal, 13. Pp. 363-380.
- MEDCOF, J.W. (2000): «*The resource-based view and transnational technology strategy*». The Journal of High Technology Management Research, 1, vol. 11. Pp. 59-74.
- NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.A. (1996): «*La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*». Editorial Civitas. Madrid.
- OLIVER, C. (1997): «*Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views*». Strategic Management of Journal 18 (9). Pp. 697-713.
- PENROSE, E. (1959): «*The Theory of the Growth of the Firm*». John Wiley & Sons, Nueva York. Edición en castellano: «*Teoría del crecimiento de la empresa*». Aguilar, Madrid, 1962.
- PETERAF, M. (1993): «*The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*». Strategic Management Journal, 14. Pp. 179-191.
- PICARD, R.G. (2001): «*Expansion and Limits in EU Television Markets: Audience, Advertising and Competition Issues*». Presentado en Workshop on Competition in Media and Advertising Markets. University of Aix Marseille. France. 12-13 de Octubre de 2001.
- PORTER, M. (1985): «*Competitive Advantage*». The Free Press. New York.
- PRALAHAD, C. K. y HAMEL, G. (1990): «*The Core Competence of the Corporation*». Harvard Business Review, 68 (3), mayo-junio, pp. 79-91.
- PRALAHAD, C. K. y HAMEL, G. (1996): «*La estrategia como objeto de estudio: ¿por qué buscar un nuevo paradigma?*». Harvard Deusto Business Review, nº 75, noviembre-diciembre, pp. 48-55.
- RAMSAY, J. (2001): «*Purchasing's strategic irrelevance*». European Journal of Purchasing & Supply Management, vol. 7. Pp. 257-263.
- REED, R. y DEFILLIPPI, R. (1990): «*Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage*». Academy of Management.
- ROCA, J.M. (1995): «*El sector audiovisual y el proceso de los multimedia*». Economía Industrial, 303. Pp. 147-155.
- ROCA, J.M. (1996): «*Las redes de televisión por cable*». Telos, 44. Pp. 66-71.
- RODRÍGUEZ, J. (1995): «*Los aspectos industriales de la Sociedad de la Información*». Economía Industrial, 303. Pp. 19-20.
- RODRÍGUEZ, L. (1995): «*La nueva era de las telecomunicaciones: competencia y desregulación en redes*». Información Comercial Española, 747.
- RUMELT, R. (1984): «*Towards a strategic theory of the firm*». En Lamb, R. (Ed.): «*Competitive Strategic Management*». Prentice Hall. Englewood Cliffs. Pp. 556-569.
- SCHNAMALENSE, R. L. (1984): «*Gaussian demand and commodity bundling*». Journal of Business, 68.
- SCHOEMAKER, P. (1990): «*Strategy, complexity and economic rent*». Management Science, 36. Pp. 1178-1192.
- SCHUMPETER, J.A. (1934): «*The Theory of Economic Development: An Inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*». Cambridge, MA. Harvard University Press.
- TEECE, D.J. (1997): «*Dynamic capabilities and strategic management*». Strategic Management Journal, 18. Pp. 509-533.
- TERCEIRO, J.B. (Ed.): «*El Futuro Actual. Primeras Jornadas sobre la Sociedad Digital*». Fundación Caixa Galicia.
- VARUN, G. y VASWANI, P. (2000): «*Partnerships in the Telecommunications Industry*». Communication of the ACM, 2, vol. 43.
- VECAI (2000): «*Broadband Monitor 2*». VECAI. La Haya, Holanda.
- VENTURA, R. (2001): «*La Televisión por Cable en España. Tendencias y estrategias*». Ediciones Universitarias de Barcelona. Barcelona.
- VICENTE, J. (2000): «*Hacia una teoría de la estrategia basada en recursos: implicaciones contrastables de una propuesta teórica*». Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 2, vol. 9. Pp. 21-42.
- WERNERFELT, B. (1984): «*A Resource-Based View of the Firm*». Strategic Management Journal, vol. 5 (2), pp. 171-178.
- WHITE, P. y HANMER-LOYD, S. (1999): «*Managing the input market: the strategic challenge*». European Journal of Purchasing and Supply Management, 5. Pp. 23-31.
- WIRTZ, B.W. (1999): «*Reconfiguration of Value Chains in Converging Media and Communications Markets*». Long Range Planning, 34. Pp. 489-506.