

# Enciclopedia de la comunicación

---

Juan Cantavella  
José Francisco Serrano Oceja (Editores)

CEU  Ediciones

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

# Índice

Introducción .....	15
<b>Capítulo 1. Investigación en comunicación: una guía al servicio del alumno .....</b>	<b>17</b>
1. Objetivos y antecedentes (docencia, investigación y profesión) .....	17
2. La visión del investigador en comunicación .....	20
3. Etapas en el proceso de investigación .....	24
4. Identificación del tema (Etapa 1) .....	25
5. El problema: planteamiento, enunciación y formulación (Etapa 2) .....	35
6. Objetivos (Etapa 3).....	36
7. Justificación (Etapa 4) .....	37
8. Marco de referencia (Etapa 5).....	38
9. Formulación de hipótesis (Etapa 6) .....	38
10. Marco teórico (Etapa 7) .....	41
11. El método y una propuesta para la Web (Etapa 8) .....	42
12. Resultados, Codificación y análisis (Etapa 9) .....	48
13. Establecimiento de las conclusiones del proyecto (Etapa 10) .....	50
14. Sistema de citas bibliográficas y resto de fuentes (Etapa 11) .....	50
15. Referencias documentales .....	52
<b>Capítulo 2. La historia de la comunicación en España .....</b>	<b>55</b>
1. La prensa, fuente documental para la historia .....	55
2. Historia de la prensa. Historia del periodismo .....	59
3. La historia de la comunicación. Primeros fundamentos teóricos.....	64
4. La historia de la comunicación. Recientes convergencias .....	73
5. Otras historias de la comunicación. Historia de los medios audiovisuales. Historia de la publicidad. Historia de la propaganda .....	78
6. Una comunidad científica .....	81
7. Bibliografía .....	83

## Enciclopedia de la comunicación

© 2011, Leopoldo Abad Alcalá; Juan Pablo Artero; Nuno Brás Da Silva Martins; Salomé Berrocal Gonzalo; María Victoria Campos Zabala; Juan Cantavella; Gonzalo Capellán de Miguel; Asunción Escribano Hernández; Francisco Esteve; Ramírez Gabriel Galdón López; Gloria García González; Rafael Llano Sánchez; Samuel Martín-Barbero; Fernando Martín Martín; Arturo Mérayo Pérez; Luis Nuñez; Gerardo Pastor Ramos; Oscar Sánchez Alonso; Alfonso Sánchez-Tábernero; Jose Francisco Serrano Océja; Javier Sierra Sánchez.  
© 2011, Fundación Universitaria San Pablo CEU

CEU Ediciones  
Julian Remea 18, 28003 Madrid  
Teléfono: 91 514 05 73, fax: 91 514 04 30  
Correo electrónico: [ceuediciones@ceu.es](mailto:ceuediciones@ceu.es)  
[www.ceuediciones.es](http://www.ceuediciones.es)

ISBN: 978-84-92989-91-1  
Depósito legal: SE-7717-2011

Impresión: Publidisa  
Impreso en España - Printed in Spain

6. Valor complementario de la comunicación no verbal: los paralenguajes .....	142
7. Comunicación persuasiva: fuente, mensaje, medio receptor y efecto .....	143
7.1. La fuente del mensaje .....	144
7.2. El mensaje .....	146
7.3. El Medio .....	148
7.4. Las Audiencias ("target") .....	149
7.5. El Efecto persuasivo .....	152
8. Propagación de rumores: incertidumbre emocional y comunicación .....	153
9. Adoctrinamiento actitudinal: ideología, sugestión mediática y prejuicios .....	155
9.1. Comunicación y adoctrinamiento intensivo .....	155
9.2. Difusión de estereotipos y prejuicios .....	157
10. Conclusión: inteligencia emocional del comunicador .....	159
11. Bibliografía .....	161
<b>Capítulo 5. El público ante el discurso político de los medios .....</b>	<b>165</b>
1. Apertura: ¿leva el público siempre razón? .....	165
2. Público revestido de audiencia, consumidor, electorado .....	166
3. El público ante la militancia publicopagandística del periodismo .....	169
4. Rendición profesional ante los públicos .....	174
5. Rentabilidad crematística y/o electoral .....	176
6. Seguidismo clientelar/electoralista y derecho a la información .....	178
7. Equívocas interpretaciones del servicio al público .....	179
8. Un público controlador y vigilante .....	180
9. Cierre: el público, el grano y las consecuencias democráticas .....	183
10. Bibliografía .....	187
<b>Capítulo 6. Fundamentos de comunicación audiovisual .....</b>	<b>193</b>
1. Introducción .....	193
2. Elementos del lenguaje audiovisual .....	194
3. Tipos de planos .....	195
4. La continuidad .....	197
5. El movimiento .....	198
6. El montaje .....	199
7. El sonido en el audiovisual .....	201
8. La puesta en escena .....	202
9. Sonido y radio .....	202
10. La cualidades del sonido .....	203

<b>Capítulo 3. El subsuelo de la opinión .....</b>	<b>89</b>
1. Introducción .....	89
2. El multiculturalismo .....	93
3. La mezcla informativa .....	95
4. Creencias y prejuicios .....	95
5. La ficción .....	102
6. La opinión y los valores sociales .....	104
7. Información y opinión .....	107
8. ¿Qué información es insuficiente? .....	109
9. Autoridad de la opinión .....	112
10. Bibliografía .....	121
<b>Capítulo 4. Psicología de la comunicación .....</b>	<b>123</b>
1. Introducción: comunicación en perspectiva psicosocial .....	123
2. Planteamientos teóricos: paradigmas, modelos e hipótesis que dirigen la investigación .....	125
2.1. Modelos cibernéticos (codificación-descodificación) y teoría general de la información .....	126
2.2. Conductismo: comunicación como aprendizaje animal por reflejo condicionado .....	127
2.3. Modelos intencionales socio-semióticos .....	128
2.4. Modelos prospectivos .....	130
2.5. Enfoques interaccionistas o dialógicos .....	130
3. Procesos psicosociales determinantes: intrapersonales, interpersonales y grupales .....	132
3.1. Comunicación intrapersonal .....	132
3.2. Comunicación interpersonal .....	133
3.3. Comunicación grupal .....	134
4. Funciones de la comunicación: motivos activadores .....	135
4.1. Tendencia exploratoria animal .....	135
4.2. Reducción de la incertidumbre emocional .....	136
4.3. Conflicto cognitivo .....	137
4.4. Comunicación como estrategia del poder .....	137
4.5. Motivación de prestigio .....	138
5. Comunicación verbal: el lenguaje oral y escrito .....	138
5.1. Características psicológicas del lenguaje .....	140
5.2. Connotaciones emocionales del lenguaje .....	140

5.1. Personalización y simplificación de la política .....	248
5.2. El lenguaje político televisivo .....	249
6. Los efectos de la nueva comunicación en la cultura política y en la decisión de voto .....	250
6.1. Los efectos en la decisión de voto .....	251
6.1.1. El efecto "refuerzo" en la decisión de voto .....	253
6.1.2. El efecto "cambio" en la decisión de voto .....	253
6.2. Limitaciones a la influencia televisiva .....	254
6.3. La nueva cultura política .....	255
7. Referencias bibliográficas .....	257
<b>Capítulo 8. La comunicación especializadas .....</b>	<b>261</b>
1. La especialización afecta a todo el proceso de la comunicación .....	261
2. El origen especializado de la noticia: fuentes primarias expertas .....	263
3. Periodismo especializado en la fuente: fuentes secundarias .....	266
4. Periodismo especializado en las redacciones y agencias .....	269
5. La especialización en los medios de información general .....	274
5.1. Información internacional .....	276
5.2. Política nacional .....	277
5.3. Sociedad, grupos minoritarios, personajes con notoriedad .....	278
5.4. Ciencia .....	281
5.5. Información económica .....	282
5.6. Información deportiva .....	283
5.7. Información cultural .....	283
6. Revistas de pago especializado .....	284
6.1. Especializaciones temáticas que demandan uno y otro sexo .....	286
6.2. Ciencias y otros saberes .....	288
6.3. Economía y finanzas .....	290
6.4. Deportes .....	291
6.5. Política nacional .....	291
6.6. Relaciones internacionales .....	292
6.7. Cultura .....	293
7. Bibliografía .....	294

11. El sonido radiofónico y la imaginación .....	205
12. Características de la comunicación radiofónica .....	207
13. Lenguaje sonoro y lenguaje radiofónico .....	209
14. Las palabras .....	211
15. La música y su descodificación radiofónica .....	214
16. Cómo usar la música en la radio .....	217
17. La música como elemento del lenguaje radiofónico .....	218
18. La música como elemento de realización .....	221
19. Los efectos de sonido .....	222
20. Clasificando los efectos sonoros .....	223
21. El silencio radiofónico .....	226
22. Bibliografía .....	227
<b>Capítulo 7. Comunicación, información y política .....</b>	<b>231</b>
1. Comunicación, información y política: antecedentes y desarrollo .....	231
2. Las investigaciones en el campo de la comunicación política .....	233
2.1. El modelo del impacto directo .....	233
2.2. El modelo de efectos limitados .....	234
2.3. La vuelta a un concepto poderoso de los medios de comunicación .....	235
2.3.1. La espiral del silencio .....	236
2.3.2. La teoría de la agenda .....	236
2.3.3. La teoría de los usos y gratificaciones .....	237
2.4. Nuevas tendencias en la investigación en comunicación política .....	238
2.4.1. La teoría de la dependencia .....	238
2.4.2. El <i>framing</i> y el <i>priming</i> .....	238
2.4.3. Nuevas corrientes de estudios vinculados a la ciberdemocracia .....	238
3. Los nuevos medios de comunicación y la política. De la información al espectáculo. ....	239
4. La campaña electoral y los géneros informativos y electorales .....	242
4.1. La información electoral .....	243
4.2. La entrevista política .....	243
4.3. El anuncio político .....	244
4.4. Los debates electorales .....	245
4.5. Los programas de "infoentrenimiento" político .....	246
4.6. La política en la Red .....	247
5. La información mediática y su influencia en la vida política .....	248

<b>Capítulo 9. Dirección de comunicación</b> .....	301
1. Introducción .....	301
2. Fuentes o enfoques históricos .....	302
3. Tipologías de comunicación en las organizaciones .....	306
4. Situación actual y lugar en las Ciencias Sociales .....	309
5. Metodología de investigación .....	312
6. Dirección de comunicación. Sala de comunicación on-line .....	313
7. Política y plan o estrategia de comunicación. Plan de crisis .....	318
8. Tipología de usuarios-públicos de interés .....	323
9. Presupuesto y dossier de productividad de comunicación .....	324
10. Creación de información: acciones de comunicación interna .....	329
11. Difusión de información: acciones de comunicación extrema .....	332
12. Códigos de ética/conducta de la comunicación .....	336
13. Bibliografía .....	338
<b>Capítulo 10. La documentación de los informadores</b> .....	345
1. Concepto de documentación periodística .....	347
2. Funciones informativas de la documentación periodística .....	350
2.1. Función previsoría .....	350
2.2. Función preparatoria .....	352
2.3. Función crítico-verificadora .....	354
2.4. Función completiva .....	358
2.5. Función lingüístico-clarificadora .....	360
2.6. Función modélico-narrativa .....	363
2.7. Función informativa propia .....	365
2.8. Función orientadora .....	368
2.9. Función profesional .....	369
2.10. Función rectificadora .....	370
3. Bibliografía .....	372

<b>Capítulo 11. Economía y empresa de comunicación</b> .....	373
1. Economía de la comunicación .....	374
1.1. Evolución histórica de la disciplina .....	374
1.2. Conceptos básicos .....	379
1.3. Industrias y mercados .....	383
1.4. Principales desafíos .....	392
2. Empresa de comunicación .....	394
2.1. Evolución histórica de la disciplina .....	394
2.2. Estrategia y gestión de equipos humanos .....	397
2.3. Calidad e innovación .....	401
2.4. Marketing y financiación .....	404
2.5. Conflictos éticos .....	407
2.6. Principales desafíos .....	409
3. Bibliografía .....	412
<b>Capítulo 12. Epistemología de la información periodística</b> .....	433
1. Prescriptores de la periodística .....	433
2. Horizontes hermenéuticos de la redacción periodística: La retórica .....	437
3. Horizontes y debates conceptuales subyacentes a la redacción periodística ..	443
3.1. La distinción entre hechos y valores .....	443
3.2. La narración de la acciones humanas .....	450
4. Bibliografía general y específica .....	452
<b>Capítulo 13. El lenguaje periodístico</b> .....	461
1. Introducción .....	461
2. El estilo periodístico .....	463
3. La ortografía .....	464
4. La morfología .....	467
5. La sintaxis .....	472
6. La pragmática .....	476
6.1. Los contenidos implícitos .....	477
6.2. El discurso reproducido .....	485
6.3. La cortesía .....	488
7. El léxico periodístico .....	490
8. Bibliografía .....	494

<b>Capítulo 14. La ética de los informadores</b> .....	499
1. Introducción .....	499
2. Conceptos fundamentales sobre información, desinformación y manipulación	500
3. Efectos desinformativos del periodismo mayoritario actual .....	502
3.1. Una visión parcial y superficial de la realidad .....	502
3.2. Una acumulación de hechos sin sentido .....	503
3.3. Una idolatría de la actualidad .....	504
3.4. Una visión artificial de la realidad .....	505
3.5. La omisión de lo esencial y otras omisiones .....	506
3.6. La sacralización de la opinión .....	508
4. La manipulación de la realidad .....	510
4.1. Causas y supuestos .....	512
4.2. El itinerario de la manipulación .....	514
5. Requisitos de la información periodística .....	519
5.1. En relación con la finalidad .....	520
5.2. Respecto al saber sobre la realidad por parte de los periodistas .....	521
5.3. En cuanto a la adecuación comunicativa .....	522
6. Cualidades de los actores del proceso informativo .....	524
7. Decálogo del buen periodismo .....	528
8. Bibliografía fundamental .....	529
<b>Capítulo 15. Principios básicos del derecho de la información</b> .....	531
1. Introducción .....	531
2. La libertad de expresión y el derecho a la información .....	532
3. Contenido de la libertad de expresión y del derecho a la información.....	535
4. Los criterios legitimadores del derecho a la información y la libertad de expresión .....	538
4.1. Los criterios legitimadores del derecho a la información .....	538
4.2. Los criterios legitimadores para el ejercicio de la libertad de expresión ..	542
5. Los derechos de los profesionales de la información .....	545
5.1. El secreto profesional del informador .....	545
5.2. La cláusula de conciencia .....	548
5.3. El derecho de autor de la obra periodística .....	551
6. Referencias bibliográficas .....	552
7. Notas al pie .....	554

<b>Capítulo 16. Opinión pública</b> .....	561
1. Introducción .....	561
2. Orígenes del moderno concepto opinión pública .....	563
3. El sentido político de la opinión pública: liberalismo y gobierno representativo	565
4. Opinión pública y democracia: manipulación y propaganda .....	568
5. Libertad de imprenta, prensa y opinión pública .....	570
6. El advenimiento de las masas: la opinión pública desde lo irracional .....	571
6.1. Encuestas y opinión pública .....	573
7. Medios de comunicación y opinión pública en el siglo XX .....	575
8. Sociología de los medios de comunicación: el estudio de los efectos de los medios de comunicación .....	576
8.1. La concepción moderada del poder de los medios de comunicación .....	577
8.2. Vuelta a la creencia en el poder de los medios .....	577
9. Razón y religión en la esfera pública .....	578
10. Opinión pública y comunicación política .....	580
10.1. Comunicación política .....	580
11. Opinión pública e Internet .....	581
12. Bibliografía básica .....	584
<b>Capítulo 17. Teología de la comunicación</b> .....	587
1. Introducción .....	587
2. Una teología de la comunicación en la Sagrada Escritura .....	589
2.1. El Antiguo Testamento .....	589
2.2. Cristo comunicador y comunicado en el Nuevo Testamento .....	591
2.3. Síntesis de los datos bíblicos .....	598
3. La noción de "comunicación" en el pensamiento teológico .....	599
3.1. Santo Irineo de León .....	599
3.2. San Agustín: de las palabras a la Palabra .....	601
3.3. Santo Tomás de Aquino: la misión de comunicar dada al "maestro" .....	603
3.4. Kierkegaard: la forma de la comunicación de la fe .....	606
3.5. Karl Rahner: el oyente libre .....	608
3.6. H. U. von Balthasar: el verbo encarnado, arquetipo de la comunicación .	610
3.7. Algunas características de un concepto teológico de la comunicación ...	613
4. Comunicación e Iglesia .....	615
4.1. La Iglesia sacramento y comunicación .....	616
4.2. La Iglesia como "comunidad" y comunicación .....	618

4.3. La Iglesia como evangelizadora .....	620
4.4. El diálogo de la Iglesia como el mundo y la comunicación .....	622
4.5. La dimensión institucional y jerárquica de la Iglesia y la comunicación ..	623
<b>Capítulo 18. La enseñanza del periodismo .....</b>	<b>627</b>
1. Los primeros intentos .....	629
2. La Escuela de Periodismo de <i>El Debate</i> .....	632
3. La Escuela oficial de Periodismo .....	635
4. Facultad universitaria .....	640
5. Luces y sombras .....	643
6. Cómo orientar la formación .....	648
7. Diversificación de la oferta y la demanda .....	652
8. Valoración de nuestros títulos .....	656
9. Bibliografía .....	659

# Economía y empresa de comunicación

JUAN PABLO ARTERO

ALFONSO SÁNCHEZ-TABERNERO

Universidad de Navarra

La investigación y la docencia referida a los aspectos económicos y empresariales de la comunicación se ha agrupado en torno a dos disciplinas científicas: la Economía de la Comunicación y la Empresa de Comunicación. En el primer caso, los fundamentos económicos de los medios de comunicación se han estudiado desde dos perspectivas divergentes, de manera similar a como ocurrió en el pasado con la Economía en general: la de la economía política (de inspiración neomarxista o crítica en su aplicación a la comunicación, denominada en inglés *Political Economy of Communication*) y la de la economía neoclásica (de fundamentación liberal o funcional, conocida en inglés como *Media Economics*). Esta última perspectiva se aplica no sólo al estudio de la economía de los medios, en traducción literal, sino también generalmente a la gestión empresarial de estas instituciones (en inglés, *Media Management*). Del mismo modo, el enfoque de la economía política de la comunicación hace frecuentes incursiones en el campo de las políticas de comunicación, al que de algún modo incluye. Son por tanto tres tradiciones de investigación: dos en la perspectiva económica y una en el enfoque empresarial.



## 1. Economía de la comunicación

Puede definirse la Economía de la Comunicación como el estudio de cómo las industrias de la comunicación usan recursos escasos para producir contenidos que son distribuidos entre los consumidores en una sociedad para satisfacer necesidades y deseos variados. En este sentido, la disciplina ayuda a comprender las relaciones económicas de los elaboradores de productos de comunicación con las audiencias, anunciantes y la sociedad en general (Albarran, 1997).

Los economistas realizan una distinción básica entre macroeconomía y microeconomía. La primera estudia la economía en su conjunto y se centra en aspectos como la economía política (entendida como las políticas públicas referidas a la economía), la producción y consumo agregados de una nación o el crecimiento económico, la inflación y el empleo. La microeconomía, por su parte, se centra en elementos específicos del sistema económico, como las industrias o sectores individuales de una economía y las empresas que los conforman, así como los mercados o consumidores a los que dirigen sus productos.

En el mismo sentido, Picard (1989) establece que la Economía de la Comunicación se dedica al estudio de cómo los medios de comunicación satisfacen las necesidades y deseos de información y entretenimiento de las audiencias, los anunciantes y la sociedad contando con los recursos disponibles. El campo, por tanto, se refiere a los factores que influyen en la producción de bienes y servicios de comunicación y la distribución de esos productos para el consumo.

### 1.1. Evolución histórica de la disciplina

Las dos tradiciones en la investigación académica de los aspectos económicos de la comunicación se han desarrollado de forma paralela en el último medio siglo. Los autores europeos y norteamericanos de la llamada *corriente crítica* —como Smythe, Halloran, Schiller, McChesney, Mattelart, Bustamante o García Canciani— coincidían en denunciar la capacidad de las empresas más influyentes para manipular la opinión pública.

La principal limitación de la teoría crítica proviene de sus presupuestos de partida, que se resumen en la consideración del carácter intrínsecamente negativo del mercado: denuncian que los medios se someten a los intereses de las grandes corporaciones e incumplen su misión de servir a los ciudadanos y cohesionar a la sociedad; con esa perspectiva, no tiene demasiado sentido realizar propuestas o sugerir alternativas. Las investigaciones que siguen la tradición de la economía política se han interesado sobre todo, consecuentemente, por los efectos de los medios en las personas, en la sociedad y en el sistema político.

Por el contrario, la corriente liberal tiende a considerar como adecuado lo que sucede como consecuencia del libre juego de oferta y demanda; para los *funcionalistas*, la acción del estado puede corregir los errores del mercado, sin provocar nuevos problemas y situaciones no deseadas, que surgen cuando se limita o se entorpece la competencia. Han formado parte de esta corriente, entre otros autores, Bogart, Albarran, Picard, Dennis, Zerdick, Toussaint o Nieto.

En sus inicios, la *corriente funcional* se centro en el análisis económico de las industrias de la comunicación desde una perspectiva neoclásica, monetarista y básicamente apoyada en la economía de mercado y el liberalismo; en cambio, la *corriente crítica* se interesó más por los efectos de los medios; sus reflexiones teóricas partían de ciencias afines, como la sociología, la psicología y la lingüística. Con el paso de los años, esas diferencias dejaron de ser tan nítidas y proliferaron los autores que asumían puntos de vista de ambas escuelas, como es el caso de Compaine, Napoli, Noam, Álvarez Monzoncillo, Doyle, Hoskins o Garitaonandía.

En cualquier caso, las dos tradiciones económicas de los medios se han articulado en torno a comunidades científicas diferenciadas. Por el lado de la economía política, existen secciones de esta perspectiva en la IAMCR-AIERI (International Association for Mass Communication Research) y la ALAIC (Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación). La economía de los medios y gestión de empresas de comunicación está presente en la AEJMC (Association for Education in Journalism and Mass Communication) y la BEA (Broadcasting Education Association). Ninguna de las dos perspectivas tiene una sección o división específica en la ICA (International Communication Association) o ECREA (European Communication Research and Education Association).

Al mismo tiempo, la economía política se concreta en una asociación internacional especializada en este campo, como es ULEPICC (Unión Latina de Economía Política de la Información, la Comunicación y la Cultura), mientras que la economía de los medios se centra en la EMMA (European Media Management Education Association) y las conferencias globales bianuales conocidas como WMEMC (World Media Economics and Management Conference). Del mismo modo, los autores de la economía política suelen publicar en revistas académicas como *Media, Culture and Society*, *Critical Studies in Mass Communication*, *Global Media Journal* o *ZER*, mientras que los investigadores de la corriente complementaria son asiduos a publicaciones como *Journal of Media Economics*, *International Journal on Media Management*, *Journal of Media Business Studies* o *Comunicación y Sociedad*.

Indudablemente, la historia de la economía y empresa de comunicación está ligada al impulso de ciertos académicos que desde sus universidades han lanzado grupos de investigación, programas docentes y revistas científicas. Pero, como en cualquier disciplina, su historia se escribe a través de los libros fundamentales.

En este sentido, la economía política basa sus presupuestos de partida en la publicación en 1947 de la *Dialéctica de la Ilustración* de Adorno y Horkheimer, miembros de la Escuela de Frankfurt, donde acuñan el concepto de industria cultural bajo el fundamento de la teoría crítica. Pero la recepción de estas ideas fue lenta y de hecho no se produjo plenamente hasta la traducción al inglés de esta obra en 1972. Es a partir de los finales de los cincuenta y principios de los sesenta del siglo XX cuando se producen las aportaciones básicas de la economía política de la comunicación, como las de Smythe (1957), Halloran (1963), Guback (1969), Schiller (1969), Bagdikian (1971), Vázquez Montalbán (1971), Innis (1972), Enzensberger (1974), Schiller (1976) y Nordenstreng y Schiller (1979). El desarrollo a partir de los cincuenta de la corriente de los *cultural studies*, con autores en el Reino Unido como Williams y Hall o Carey en Estados Unidos, comenzó a influir también a los investigadores críticos.

La publicación del Informe MacBride (1980) por la UNESCO marca un punto de inflexión en los planteamientos de los autores de la economía política. El concepto de industria cultural ya había cambiado con respecto al de la Escuela de Frankfurt, pero además se adopta el planteamiento del Nuevo Orden Mundial de la Información y la Comunicación. Bajo este prisma, las relaciones de comunicación entre las naciones del mundo estaría viciada de base por el desequilibrio Norte-Sur y por el creciente dominio de las grandes corporaciones occidentales, por lo que las Naciones Unidas se veían impelidas a promover un nuevo sistema mundial de comunicación que corrigiese esta situación.

A partir de este momento, con mayor o menor influencia de los planteamientos de teoría crítica, estudios culturales o nuevo orden mundial, se produce la verdadera implosión de la economía política de la comunicación con aportaciones como las de Smythe (1981), Curran y Seaton (1981), Prado (1981), Sánchez-Bravo (1981), Bustamante (1982), Wasko (1982), Bagdikian (1983), Garitaonandía (1983), Mattelart, Delcourt y Mattelart (1984), Díaz Nosty (1984), Torres (1985), Golding, Murdock y Schlesinger (1986), Herman y Chomsky (1988), Zallo (1988), Quirós (1988), Bustamante y Zallo (1988), Miège (1989), Mosco (1989) o Ramonet (1989).

Ya en los años noventa del siglo XX se consolida esta comunidad científica con un enfoque en general más analítico y prospectivo, con ejemplos como los libros de Garnham (1990), Herman (1990), Dyson y Humpreys (1990), Esteinou (1990), Sparks y Dahlgren (1991), Álvarez Monzoncillo e Iwens (1992), McChesney (1993),

Gifreu (1993), Murciano (1995), Mosco (1996), Towse (1997), Herman y McChesney (1997), Bustamante (1999), Bustamante y Álvarez Monzoncillo (1999), García Cancilini y Moneta (1999), Andersen y Strate (2000), Pilati y Richeri (2000), Reig (2000), Bolaño (2000) o Martín-Barbero y Rey (2000).

El siglo XXI ha dejado por el momento aportaciones importantes en general menos teóricas y más aplicadas con gran peso de autores iberoamericanos como Sierra y Quirós (2001), Bustamante (2002), Bolaño, Mastrini y Sierra (2005), Hernández (2004), Jambeiro, Britos y Benvenuto (2005), Mastrini y Becerra (2006), además de académicos de otros ámbitos culturales como Betting y Lynn (2003), Boutang y Moulrier (2004) y McChesney (2008).

Por otro lado, la tradición de la economía de los medios encuentra sus referentes intelectuales básicos en la Escuela de Chicago: tanto en su línea sociológica de los años veinte del siglo XX, con el pragmatismo de Dewey y Mead y el posterior funcionalismo de Lasswell; como en la escuela económica de los cincuenta, encabezada por Stigler, Friedman y Coase. Esta tradición está íntimamente relacionada con la teoría neoclásica de precios y la crítica al keynesianismo en favor del monetarismo, a la vez que su rechazo por las regulaciones económicas y su apoyo al liberalismo económico.

Laswell, considerado uno de los padres fundadores tanto de la Comunicación como de la Ciencia Política, perteneció a la Comisión Hutchins (1946), que estudió la libertad de prensa en Estados Unidos y fundamentó la doctrina sobre la responsabilidad social de los medios, que ha tenido gran influencia en los posteriores desarrollos teóricos de la economía de la comunicación. En el caso de Coase, reconocido hoy como el padre de la nueva economía institucional, hizo la que cabe ser considerada la primera aportación a la economía de los medios. Se trata del libro *British broadcasting. A study in monopoly* (1950), centrado en la estructura económica de la industria televisiva del Reino Unido, además de otros tres artículos de gran repercusión publicados en años siguientes sobre la economía y regulación de la radio y la televisión.

Este hecho ejemplifica que, en los primeros momentos, los aspectos económicos de la comunicación fueron estudiados por economistas que no se centraban específicamente en esta industria, sino también en otras realidades económicas y sectoriales, pero siempre desde un punto de vista neoclásico, monetarista y liberal. Owen y Waterman realizaron posteriormente (ya en 1973) una compilación de esta primera investigación entre la comunicación y la economía.

En la misma década que el libro de Coase se publica el estudio de Gerald (1956) sobre la industria de la prensa en el Reino Unido. En la década siguiente, aparecen

algunas aportaciones como las de Ferguson (1963) sobre la publicidad en los diarios americanos; el libro de Scripps (1965) sobre la historia del apoyo económico de la comunicación en Estados Unidos; y la monografía de Berrand (1966) centrada en el desarrollo histórico de la industria británica de la prensa.

Junto a estos libros, también tienen importancia tres monografías del que del es considerado por muchos como el primer académico de relevancia del campo propio de la Comunicación. Se trata de Wilbur Schramm y sus obras *Four theories of the press* (1956, realizado con Siebert y Peterson), *Responsibility in Mass Communication* (1957) y *Mass Media and National Development* (1964). En el primero se relacionan los sistemas políticos con las industrias de medios y se plantean cuatro modelos de prensa: el autoritario, el liberal, el comunista y el de responsabilidad social. El segundo libro avanza en la misma teoría de la responsabilidad social de los medios esbozada por la Comisión Hutchins en 1946. El tercero sienta las bases del desarrollismo de los sesenta en relación con el papel de los medios de comunicación en los países menos avanzados.

Con estas bases intelectuales, es a partir de los años setenta del siglo XX cuando la economía de los medios empieza un camino específico tomando algo de distancia tanto de la Economía como de la Comunicación. Se comienza con aportaciones como las tesis doctorales de Howard (1973) y Bloomfield (1978), pero también otros libros de investigadores más avezados como Bogart (1972), Blum y Esquire (1972), Mayer (1973), Owen, Beebe y Manning (1974), Bertrand (1974), Toussaint (1978), Dennis (1978), López-Escobar (1978) o Compaine (1979).

Los años ochenta acogen publicaciones con importancia como las de Turow (1984), Bogart (1985), Wolpert y Wolpert (1986), McLaughlin y Antonoff (1986), Picard, Winter y McCombs (1988), Dunnet (1988), Urabayen (1988) y Dennis y Noam (1989). Pero, sobre todo, al final de la década se publica el breve volumen que cristaliza los conceptos básicos de la economía de los medios: el *Media Economics. Concepts and Issues* de Picard (1989).

A partir de entonces se produce la definitiva consolidación de la disciplina y se suceden libros muy destacados en los noventa, como las obras de Dunnet (1990), Tunstall y Palmer (1991), McQuail (1992), Gambaro y Silva (1992), Owen y Wildman (1992), Sánchez-Taberner (1993), Pilati (1993), Heinrich (1994), Bogart (1995), Colombo (1995), Gustafsson (1995), Albarran (1996), Altmeyden (1996), Gershon (1997), Hoskins, McFadyen y Finn (1997), Waterman y Weiss (1997), Alexander, Owers y Carveth (1998), Vogel (1998), Albarran y Chan-Olmsted (1998) y Gerberg (1999).

En los albores del nuevo siglo, la economía de los medios es ya un campo en expansión con autores como Greco (2000), Caves (2000), Le Floch y Sonnac (2000), Zerdick (2000), Picard (2002), Doyle (2002), Dimmick (2003), Hoskins, McFadyen y Finn (2004), Lauf y Van der Wurff (2005), Medina (2005) y Nieto (2006). Además, en 2006 se publican dos compilaciones de la máxima importancia: el *Handbook of Media Management and Economics* editado por Albarran, Chan-Olmsted y Wirth (2006); y el *Media Economics in Europe* de Heinrich y Kopper (2006). Ambos libros, aunque muy especialmente el primero, contribuyen a consolidar definitivamente el campo de la economía de los medios y a hacerlo más accesible a nuevas generaciones de investigadores.

## 1.2. Conceptos básicos

Como se ha visto, la economía de los medios es una disciplina mixta entre la Economía y la Comunicación, aunque bien es cierto que en la actualidad la mayor parte de sus académicos se relacionan con el segundo de los campos. La razón básica es que el interés de los economistas de enfoque microeconómico raramente se centra en una industria concreta, sino más bien en aspectos y conceptos clave de la microeconomía que estudian en casos sectoriales diversos. Por este motivo, la inmensa mayoría de las aportaciones a la Economía de la Comunicación, ya sea en su vertiente de economía política o la de la economía de los medios, se producen desde investigadores y grupos incardinados en escuelas y facultades de comunicación. En cualquier caso, este hecho no oculta tampoco que los fundamentos económicos básicos que se aplican a los medios de comunicación provienen obviamente del tronco común de la economía, por lo que los conceptos básicos de la Economía de la Comunicación no son esencialmente distintos de los de la microeconomía industrial.

Explicado de una manera sencilla y aplicable por tanto a cualquier sector de la economía, en un primer paso cabe considerar que las *empresas* o compañías son instituciones con ánimo de lucro que aplican ciertos recursos o *factores de producción* para obtener ciertos *productos*, bienes o servicios. Estas empresas perciben *ingresos* por sus ventas (la comercialización de los bienes producidos) e incurrir en *gastos* por sus compras (los factores de producción aplicados). La diferencia entre unos y otros en un periodo dado son los resultados, que en el caso de que sean positivos se denominan *beneficios*. Pero independientemente del periodo concreto de que se trate, para posibilitar su funcionamiento las empresas incurren en operaciones de *ahorro*, *consumo* e *inversión* de los recursos, que son las que hacen posible su fin último: la creación de *valor* mediante su actividad empresarial. Estos conceptos básicos sobre la empresa se definen a continuación:

**Empresas:** instituciones con ánimo de lucro que incurren en procesos de producción y comercialización de productos en el mercado, así como de financiación de su actividad, con el objetivo de crear valor para sus propietarios, empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general.

**Factores de producción:** los recursos necesarios para dar lugar a un producto fabricado por una empresa y ofertado en un mercado. Los clásicos son tierra (recursos materiales en general), trabajo (tanto manual como intelectual) y capital (tanto físico como financiero), además de los modernos energía, tecnología e información.

**Productos:** bienes materiales o inmateriales (en este caso, servicios) que una empresa pone a disposición de sus clientes para satisfacer ciertas necesidades a cambio de una cantidad de dinero cierta en el momento del intercambio.

**Ingresos:** fondos percibidos por una empresa por la venta de productos y similares.

**Gastos:** fondos enajenados por una empresa por la compra de productos y similares.

**Beneficios:** diferencia positiva entre los ingresos y gastos de una empresa. Se les denomina también retorno cuando los beneficios se ponen en relación con el capital que ha sido necesario emplear para generarlos.

**Ahorro:** la acumulación de recursos en el presente para un consumo o inversión en el futuro.

**Consumo:** el uso de recursos en el presente para satisfacer necesidades en el presente.

**Inversión:** la aplicación de recursos en el presente en expectativa de un aumento de su valor en el futuro.

**Valor:** capacidad de un bien de atraer dinero u otros bienes mediante su intercambio en el mercado, beneficiando con ello a todas las partes implicadas. El valor cambia y fluctúa en el tiempo y se expresa en unidades monetarias, aunque no siempre es sencillo de cuantificar. En teoría, cuando un producto ha sido vendido su valor se corresponde con el precio pagado. Pero cuando ha pasado o pasará tiempo desde esa compraventa, o por el contrario el intercambio todavía no se ha producido, es más discrecional aplicar una valoración concreta a un bien. Las empresas realizan operaciones con la esperanza de poder añadir valor a los factores de producción aplicados y ofrecer un bien en el mercado cuyo precio supere a la suma de los consumos e inversiones incurridas para su producción, comercialización y financiación.

Hasta este punto se ha prestado atención a las empresas consideradas en sí mismas, pero en un segundo paso la realidad confirma que las compañías no

funcionan de manera aislada. Más bien al contrario, las empresas (que son vendedores, productores y oferentes) venden productos a ciertos clientes (que son compradores, consumidores y demandantes). Todas las empresas que ofrecen productos similares forman por tanto una *industria* que se dirige a unos clientes, que constituyen un *mercado*. Dicho de otro modo, la *oferta* de un industria se dirige consecuentemente a la *demandada* de un mercado. La oferta y la demanda se encuentran en un punto de *equilibrio de mercado*; la *elasticidad de la oferta o de la demandada* es variable, según los tipos de producto y sus economías de producción, distribución y consumo. Estos términos pueden ser definidos del modo siguiente:

**Industria:** grupo de vendedores en un mercado.

**Mercado:** grupo de vendedores y compradores que establecen relaciones de comercio de productos. En contraposición al concepto de industria, también se aplica el concepto de mercado solamente al grupo de clientes compradores de un producto dado.

**Oferta:** la cantidad de producto que los vendedores están dispuestos a ofrecer en un mercado a un precio dado.

**Demanda:** la cantidad de producto que los consumidores están dispuestos a demandar en un mercado a un precio dado.

**Equilibrio de mercado:** el punto en el que la oferta y la demanda confluyen sobre la cantidad y el precio para un producto.

**Elasticidad de la oferta o de la demanda:** grado en que un cambio en el precio resulta en un cambio de la cantidad demandada u ofertada de un producto.

En un tercer paso, se percibe que las industrias y los mercados no son siempre iguales, sino que presentan diferentes características en cuanto a *estructura*, *conducta* y *desempeño*. Según el número de oferentes se diferencian estructuras de *monopolio*, *oligopolio*, *competencia monopolística* o *competencia perfecta* (estructura ésta que raramente se da en la realidad). Para distinguir los distintos tipos de estructura de mercado se tiene en cuenta también la diferenciación en términos de *sustituibilidad* de los productos que se ofrecen, así como las *barreras de entrada* o *de salida* existentes y el grado de *competencia* y *concentración*. Además, los componentes del mercado adoptan una conducta que favorece cierto *desempeño*, en el que caben también *externalidades*, por las que suele justificarse la intervención del Estado mediante de mecanismos de *regulación* o *subvención*. Estos conceptos se explican brevemente a continuación:

**Estructura de mercado:** las características económicas de un mercado, que incluyen elementos como el número de compradores y vendedores, la diferenciación de producto, las barreras de entrada y salida, y el grado de competencia y concentración.

**Conducta de mercado:** las políticas de las empresas en relación a sus productos, precios y competidores.

**Desempeño de mercado:** los resultados de las actividades de una empresa o industria en relación a la eficiencia, distribución de valor y externalidades.

**Monopolio:** una estructura de mercado en la que sólo existe un vendedor.

**Oligopolio:** una estructura de mercado en la que la competencia existe entre un pequeño número de vendedores del mismo producto.

**Competencia monopolística:** una estructura de mercado en la que hay un número de vendedores de productos competidores similares pero diferenciados.

**Competencia perfecta:** una estructura de mercado en la que muchos vendedores ofertan un producto que pueda considerarse muy similar u homogéneo.

**Sustituibilidad:** la capacidad de un producto para ser sustituido por otro si los consumidores eligen por razones de precio, calidad o disponibilidad. Por tanto, un sustituto es un producto que puede ser usado en lugar de otro porque satisface la misma necesidad.

**Barreras de entrada o salida:** los obstáculos (económicos, legales, tecnológicos) que los nuevos vendedores deben superar para entrar o salir de un mercado.

**Competencia:** rivalidad entre vendedores y compradores (oferentes y demandantes) en un mercado dado. Los compradores compiten con los vendedores y con otros compradores, y los vendedores compiten a su vez con otros vendedores. La competencia intramedios se produce entre empresas y demandantes de la misma industria o sector, mientras que la competencia intermedios se produce entre empresas de diferentes industrias.

**Concentración:** el grado en que las mayores compañías controlan la actividad empresarial en la misma industria y mercado. De este modo, la concentración de propiedad es el grado en que las actividades de una industria están poseídas o controladas por las mayores empresas.

**Externalidades:** los resultados de las actividades de un mercado fuera del mercado mismo, que pueden ser beneficiosas o perjudiciales. En este último caso suelen entenderse como fallos del mercado.

**Regulación, normativa o legislación:** un tipo de intervención pública en el que un mercado está influido por el Estado mediante mecanismos de coacción o incentivos.

**Subvención, subsidio o ayuda:** un tipo de intervención pública en la que las empresas reciben ingresos para sus actividades directamente del Estado.

De este modo se han definido los términos económicos básicos aplicables a la comunicación y la configuración que adopta mayoritariamente en la realidad social, esto es, en forma de empresas que forman industrias, que a su vez participan en mercados. Estas cuestiones son aplicables a cualquier sector de la economía, aunque la industria de la comunicación cuenta con sus propias especificidades, como son su doble clientela como bien dual, sus economías de escala a partir de la producción de una copia master o su condición de bienes culturales de gran influencia social en la conformación de modelos y valores públicos. Algunos de los mejores análisis en este sentido se han aportado en Picard (1989), Lavine y Wackman (1988) y Heinrich (1994).

### 1.3. Industrias y mercados

Las industrias o industria de la comunicación está configurada por medios impresos, audiovisuales e interactivos, que proporcionan ofertas informativas y de entretenimiento al público, o que facilitan los mensajes persuasivos. También forman parte de esa industria las productoras de programas, agencias informativas y de colaboraciones, y otras compañías que venden productos o servicios a los medios de comunicación que se dirigen al público final, y los intermediarios publicitarios, como las agencias de publicidad, los exclusivistas y las agencias de medios.

En la práctica, se produce una triple competencia por conseguir la mayor cantidad posible de tres bienes limitados: i) el tiempo de atención del público, ii) el dinero del público, y iii) el dinero de los anunciantes. Todos los medios compiten en el primer mercado, pero los medios gratuitos no participan en el segundo y los soportes que no admiten publicidad se ausentan del tercero.

La industria de la comunicación configura una estructura de múltiples interdependencias: cualquier fenómeno que afecte a las condiciones competitivas cambios legales, tecnológicos, económicos, demográficos, sociales o a una de las empresas del sector, influye en los demás operadores. De acuerdo con la distinción clásica, los medios constituyen ofertas competidoras (cuando cumplen funciones casi idénticas) o sustitutivas (cuando la aceptación de una oferta implica menor consumo de una oferta con una utilidad similar).

Al estudiar al público como consumidor de información y de entretenimiento es preciso entender las interrelaciones entre los medios. Por ejemplo, en un mercado caracterizado por el desarrollo de la prensa local como Estados Unidos será más fácil que triunfen los semanarios de información general que en un país en el que, como sucede en Gran Bretaña, predomine la prensa nacional. Y en los mercados grandes y con alto nivel de consumo pueden sobrevivir productos muy especializados, que no serían viables en mercados de menor tamaño.

Para analizar el sector de la comunicación en su conjunto es preciso, por tanto, establecer un esquema que permita entender el funcionamiento coordinado de los medios impresos, audiovisuales e interactivos. Además, esas clasificaciones permiten realizar investigaciones basadas en metodologías que emplean muestras estratificadas, cuyos resultados se aplican a al conjunto del universo estudiado: de este modo se puede entender cómo funciona el consumo de medios en los distintos mercados. Las clasificaciones de la industria de la comunicación han tenido diversos orígenes académicos, profesionales y oficiales.

A principios de los ochenta, la Universidad de Harvard comenzó a publicar los resultados de su Programa en Política de los Recursos de Información. En los datos de 1981, correspondientes a toda la década de los setenta, se incluían dentro del concepto de *information industry* sectores como comunicaciones, servicio postal, servicios legales y financieros, producción miscelánea (papel, equipamientos), servicios misceláneos (consultoría, información comercial e investigación de mercados) y servicios gubernamentales.

Medios y entretenimiento fue considerado un sector más dentro de la macroindustria de la información. Comprendería publicidad, emisión de radio y televisión, edición de libros, televisión por cable, agencias de noticias, distribución y exhibición de cine, edición de periódicos, deportes, prensa periódica, impresión general, libros e impresión comercial, equipamiento de radio y televisión y teatros. Sin embargo, en contraposición a Harvard, el término utilizado para sus informes en 1978 por otra institución de prestigio como el Aspen Institute era el de *communication industry*.

Compaine (1979), editor del primer estudio comprensivo sobre la propiedad de los medios en Estados Unidos, basa su análisis en seis sectores: periódicos, edición de libros, revistas, cine, emisión de radio y televisión, y televisión de pago y por cable. Para designar la industria como un todo utiliza indistintamente los términos *media industry* o *mass communication industry*.

Lavine y Wackman (1988) dividen la industria en tres grandes sectores: medios impresos, medios electrónicos y agencias y servicios creativos. El primer grupo incluye periódicos, revistas, *shoppers*, marketing directo, catálogos, directorios, libros, publicaciones especiales y publicidad exterior.

Los medios electrónicos considerados son: televisión, radio, cadenas, cable, videotexto, satélite, bases y bancos de datos, telemarketing, películas, videos, discos y televisión de baja potencia. Finalmente, las agencias y servicios creativos comprenden agencias de publicidad, firmas de relaciones públicas, empresas de producción televisiva, empresas de grabación de sonido y la publicidad y relaciones públicas realizada internamente por las compañías (*in-house advertising and public relations*).

Paralelamente, Picard (1989) refleja la realidad de la industria de los medios de comunicación como un mercado de producto dual (el contenido de comunicación en sí y el acceso a las audiencias para los anunciantes), con diferentes escalas geográficas y dos tipos básicos de contenido: información (diarios y revistas) y entretenimiento (radio, televisión, cine, vídeo y televisión por cable).

Además, recoge tres clasificaciones más de particular interés. Primero, establece una diferenciación entre medios que ofertan un *bien privado* (libros, revistas, periódicos, grabaciones y videos) y los que ofrecen un *bien público* (contenidos por cable, películas, emisiones radiofónicas y emisiones televisivas). La economía del bien público implica que su uso por parte de una persona no afecta directamente a la naturaleza del producto como para impedir un nuevo consumo, mientras que el disfrute del bien privado sí dificulta su consumo, al menos simultáneo, por parte de otro usuario.

Picard clasifica también los productos con una matriz de doble entrada de acuerdo a su forma comunicativa y de producción: visuales e impresos (libros, revistas, periódicos), auditivos y grabados (música, radio) y audiovisuales y grabados (televisión, cable, cine y vídeo). Finalmente, ubica los diferentes sectores de la industria de la comunicación en una línea continua según la estructura de cada mercado. De este modo, solamente la producción de televisión está cercana a la competencia perfecta, mientras que otros sectores se sitúan alrededor de la competencia monopolística (películas, revistas, videos, grabaciones, libros), el oligopolio (radio y televisión) y el monopolio (televisión por cable).

En los años noventa, Albarran (1996) repasa los presupuestos económicos previos de los sectores básicos, agrupados en tres grandes bloques: radio, emisión de televisión, televisión por cable y satélite, e Internet, por un lado; cine e industria discográfica, por otro; y finalmente, la edición impresa de periódicos, revistas y libros. Alexander, Owers y Carveth (1998) prestan atención a la economía de los diarios, libros y revistas, las cadenas de televisión, la industria del cable, cine, radio, música, publicidad y medios en línea.

Greco edita un volumen en 2000 sobre la estructura de las industrias de los medios y el entretenimiento en Estados Unidos que incluye diez sectores: edición de libros, revistas, periódicos, música grabada, cine, radio, emisión de televisión, televisión por cable y satélite, nuevos medios e internet. Curiosamente, los autores diferencian medios entonces incipientes como los libros electrónicos, teléfonos y otros dispositivos móviles de la *world wide web* propiamente dicha.

Entre las clasificaciones de autores europeos destacan Doyle y Nieto e Iglesias (1993). Nieto e Iglesias clasificaron las empresas informativas de acuerdo con los

medios de comunicación existentes y los *modos* de informar. Teniendo en cuenta los medios hablan de empresas informativas de impresión, empresas telefónicas y empresas audiovisuales. Según los modos informativos distinguen periodismo, publicidad, relaciones públicas y propaganda.

Según los medios de comunicación establecen una tipología donde se mencionan empresas periodísticas, editoriales, de radio, de televisión, de teletexto, cinematográficas y otras empresas audiovisuales, que abarcan lo que entonces se consideraban *nuevos medios*. Por último, Nieto e Iglesias distinguen también empresas directamente informativas y empresas informativas auxiliares, entre las que destacan agencias informativas, empresas de publicidad y servicios comerciales de información.

Doyle (2002) simplifica esta clasificación y estudia sistemáticamente la economía de los medios en las siguientes industrias: publicidad, difusión de televisión (*television broadcasting*), producción de televisión, cinematográfica, medios impresos (*print media*) y nuevos medios (ahora fundamentalmente Internet). Su análisis, por tanto, combina medios de comunicación y modos o formas de comunicar, si bien el acento se centra en los medios.

Como se ha señalado, la tradición investigadora de las economías de los medios alcanza un hito destacado cuando en 2006 se publica la obra colectiva *Handbook of Media Management and Economics*, editada por Albarán, Chan-Olmsted y Wirth. Este importante volumen recoge lo más destacado de cincuenta años de investigación científica tanto en la economía de los medios como en la empresa de comunicación. Pero ninguno de los artículos, donde participan los más importantes académicos del área, ofrece una visión de qué sectores deberían considerarse como integrantes de la industria de la comunicación y qué criterios de clasificación pueden adoptarse en un entorno tan cambiante. Parecida situación se da entre los autores que pueden encuadrarse en corriente de la economía política de la comunicación.

Las clasificaciones profesionales son abundantes. Entre ellas destacan las que hacen proyecciones de las inversiones en la industria. Fundamentalmente orientadas a los inversores, estas clasificaciones intentan identificar las mejores oportunidades de negocio y los sectores más dinámicos del mercado. En este contexto destacan Pricewaterhouse Coppers, Veronis Suhler Stevenson y el European Advertising and Media Forecast.

Pricewaterhouse Coppers publica el influyente *Global Entertainment and Media Outlook*, que distingue catorce sectores en la industria: industria cinematográfica, televisión convencional y de pago, industria discográfica, radio y publicidad

exterior, publicidad y acceso a Internet, videojuegos, información empresarial, edición de revistas, edición de periódicos, edición de libros, parques temáticos y de atracciones, juegos de azar y deportes. Se trata de una clasificación amplia, que abarca un importante elenco de medios y también de contenidos.

Veronis Suhler Stevenson analiza la industria a través del *Veronis Suhler Communications Industry Forecast and Report*. El objeto de estudio son las compañías de medios de comunicación que cotizan en bolsa y tienen ingresos superiores al millón de dólares en cada segmento de los medios. El informe distingue también catorce sectores: publicidad y servicios de marketing; gasto de usuarios finales (consumidores e instituciones); televisión convencional; televisión por cable y satélite; radio; entretenimiento (cine, música, videojuegos y software de entretenimiento); Internet; edición de periódicos; edición de libros; edición de revistas; *business-to-business*; medios profesionales, educativos y de formación; servicios de información para negocios.

El World Advertising Research Center (WARC) edita el *European Advertising and Media Forecast*. Se trata de otra publicación de referencia en el sector, que aparece dos veces al año. Su objetivo es el análisis de las inversiones publicitarias en los medios de 19 países europeos.

A efectos comparativos esta publicación incluye en sus informes el análisis de los mercados publicitarios de Estados Unidos, Japón y Canadá y lleva a cabo proyecciones sobre la inversión publicitaria en cada país. Esta publicación distingue nueve segmentos: periódicos (incluyendo gratuitos), revistas, televisión (distinguiendo donde es posible terrestre, cable, satélite y patrocinio), radio, exterior, cine, publicidad por correo, directorios e Internet.

Finalmente, por el lado de las clasificaciones oficiales de la industria de la comunicación, el Departamento de Comercio de Estados Unidos realiza un informe estadístico en el que se incluyen las horas destinadas por persona y año a actividades de consumo de medios de comunicación y entretenimiento. Los segmentos incluidos son: televisión (cadenas, estaciones independientes, cable básico y televisión de pago), radio, música grabada, diarios, revistas de consumo, libros de consumo, vídeo, películas en salas, videojuegos, acceso a Internet y *software* educativo.

Canadá, Estados Unidos y México han adoptado recientemente el sistema conjunto NAICS (*North American Industry Classification System*), cuya primera versión data de 1997. Se trata de un sistema de seis dígitos que todavía convive con el antiguo *Standard Industrial Classification* (SIC). Con el sistema NAICS la economía se divide en veinte macrosectores, pero ninguno de ellos comprende

completamente a la industria de la comunicación. Sus sectores clásicos pueden encontrarse básicamente en el sector 71 (*Arts, Entertainment, and Recreation*), pero también en los apartados *Informator; Professional, Scientific, and Technical Services; Other Services*; e incluso *Manufacturing*, en el caso de las actividades de impresión.

La Unión Europea sigue un sistema llamado NACE (*Nomenclature des Activités économiques dans la Communauté Européenne*, por sus siglas en francés), también de seis dígitos, pero los dos primeros son letras de la A a la Q, lo que configura 17 macrosectores. La industria de la comunicación se encuentra asimismo disgregada entre las siglas D (manufactura), I (comunicaciones) y O (ocio).

Se trata de un sistema similar al utilizado por las Naciones Unidas, el ISIC (*International Standard Industrial Classification*). En este caso, se combinan las letras de la A a la U con subsectores representados por dos dígitos. Los sectores de la industria de la comunicación se encuentran en las letras C (*Manufacturing*), J (*Information and Communication*) M (*Professional, Scientific, and Technical Activities*) y R (*Arts, Entertainment, and Recreation*).

Como se observa, la disparidad taxonómica es la nota dominante en cuanto a la clasificación de estos sectores económicos. La cuestión de fondo para analizar adecuadamente la industria de la comunicación consiste en determinar qué criterios deben tomarse como prioritarios para estratificar los diferentes sectores o industrias que la componen. Pueden diferenciarse al menos los siguientes, con tres opciones básicas en cada uno de ellos:

- 1) Contenido: información, entretenimiento o persuasión.
- 2) Tecnología: imprenta, audiovisual o multimedia.
- 3) Público: audiencia, anunciantes o instituciones.
- 4) Geografía: global, nacional o local.
- 5) Estructura: monopolio, oligopolio o competencia.
- 6) Propiedad: pública, privada o social.
- 7) Financiación: publicidad, pago directo o subvención.
- 8) Tamaño: pequeña, mediana o gran empresa.
- 9) Actividad: producción, distribución o comercialización.
- 10) Producto: bien público, privado o mixto.

Desde esta perspectiva, los criterios más centrales en el proceso comunicativo residen en qué tipo de mensaje se dirige a qué tipo de público y a través de qué medio. En este sentido, cabe definir la *industria de la comunicación* como el conjunto de empresas que participan en el mercado de las ideas ofertando algunos contenidos (informativos, persuasivos o de entretenimiento) demandados por variados públicos (audiencia, anunciantes o instituciones) utilizando ciertos medios tecnológicos (impresos, audiovisuales o multimedia).

Según esta concepción, otras industrias cercanas son indispensables para el funcionamiento del mercado de la comunicación, pero no caben ser consideradas parte integrante del mismo conjunto. Es el caso de la informática, la electrónica y las telecomunicaciones. En efecto, el *software* (las aplicaciones informáticas), el *hardware* (la maquinaria de producción, distribución y consumo) y el servicio (telefónico, por cable, de acceso a la red) son soportes indispensables para que los ciudadanos accedan a los productos de comunicación, pero su finalidad excede la de la transmisión de mensajes informativos, persuasivos o de entretenimiento. En este sentido, cabe considerar sectores propiamente dichos de la industria de la comunicación a los siguientes, clasificados según contenidos, tecnologías y públicos.



**Tabla 1**

Los sectores de la industria de la comunicación

SECTORES	CONTENIDOS	TECNOLOGÍAS	PÚBLICOS
Agencias de noticias	INFORMACIÓN	MULTIMEDIA	INSTITUCIONES
Información empresarial			
Diarios	INFORMACIÓN	IMPRESA	AUDIENCIA Y ANUNCIANTES
Revistas		AUDIOVISUAL	
Directorios		MULTIMEDIA	
Radio		IMPRESA	
Televisión	ENTRETENIMIENTO	AUDIOVISUAL	AUDIENCIA
Internet		MULTIMEDIA	
Libros		IMPRESA	
Música	ENTRETENIMIENTO	AUDIOVISUAL	AUDIENCIA
Videojuegos		MULTIMEDIA	
Cine	ENTRETENIMIENTO	AUDIOVISUAL	AUDIENCIA E INSTITUCIONES
Espectáculos			
Parques temáticos			
Agencias de publicidad			
Agencias de medios	PERSUASIÓN	IMPRESA, AUDIOVISUAL Y MULTIMEDIA	ANUNCIANTES E INSTITUCIONES
Exclusivistas			
Relaciones públicas			
Organización de eventos			
Márketing directo			
Investigación de mercado			

Fuente: Elaboración propia

A su vez, dentro de cada sector pueden encontrarse diferentes subsectores en relación al lugar que ocupan en la cadena de valor, como por ejemplo los subsectores de producción, distribución y comercialización dentro de sectores como el cine, la televisión, los libros, la música o los videojuegos. Asimismo, la consideración de ciertos sectores en uno u otro ámbito según el criterio de clasificación puede dar lugar a confusiones, ya que como se ha comprobado la realidad industrial no siempre se deja encasillar fácilmente en univocas categorías teóricas, profesionales u oficiales. Como ejemplo, los sectores de radio, televisión e internet pueden considerarse más dentro del ámbito de la información o del entretenimiento según el tipo de segmento de que se trate.

Este análisis de la tipología de los medios se basa en los elementos que definen la función y el modo de competir de los sectores: qué contenidos ofrecen (información, entretenimiento o persuasión), qué tecnologías emplean (impresas, audiovisuales o multimedia) y a qué públicos se dirigen (instituciones, audiencias o anunciantes). Consideramos que otros aspectos como el tipo de propiedad o la alternativa entre gratuidad y pago directo no influyen tan decisivamente en el modo de satisfacer las demandas y necesidades de los ciudadanos.

Desde la perspectiva de los emisores, cada empresa es considerada como un competidor en los mercados de la información, la persuasión y el entretenimiento. Desde el punto de vista del público, cada oferta constituye una posibilidad de satisfacer sus demandas de información y entretenimiento. Y, para los anunciantes, cada soporte representa un posible cauce para dar respuesta de modo eficiente a sus necesidades de comunicación comercial. En el fondo cabe identificar tres mercados de comunicación: los de consumidores, anunciantes e ideas. Los dos primeros son considerados mercados comerciales, pero el mercado de las ideas no necesariamente implica un intercambio monetario. En él, las ideas compiten por su aceptación en la sociedad y sus diferentes subgrupos.

Como se ha podido comprobar, cada una de las industrias de la comunicación tienen unas bases económicas distintas en términos de producción, distribución y consumo. Estas características distintivas se recogen excelentemente en manuales como los de Picard (1989), Albarán (1996) o Doyle (2002). Del mismo modo, también cada mercado adopta unos rasgos peculiares. Esta afirmación puede ser considerada como cierta en prácticamente cualquier escala geográfica. Las diferencias entre mercados locales del mismo país son con frecuencia evidentes, así como las diferencias entre los diversos mercados nacionales de los aproximadamente 200 países del mundo.

Se observa en la comunicación y en otros campos de la economía, la política y la sociedad en general la tendencia creciente a la configuración de mercados no tanto globales como macrorregionales. Un ejemplo de sector de la comunicación con mercado prácticamente global es la industria estadounidense del cine, cuyos productos se distribuyen y consumen por todo el mundo. Pero muestras como ésta no abundan. Con frecuencia los mercados de comunicación tienen una escala local o nacional y como mucho se centran en grandes bloques culturales. En este sentido, el elemento definitivo es la existencia de un idioma más o menos común. Es lo que está ocurriendo en la consolidación de las industrias nacionales de grandes áreas culturales como Estados Unidos y los grandes países anglosajones, Iberoamérica, la Unión Europea, el mundo árabe, el África subsahariana, China o India. De este modo, los grupos de comunicación llamados globales con frecuencia centran sus esfuerzos en acceder a mercados que son, en la medida de lo posible,

culturalmente homogéneos, algo que efectivamente se da desde hace mucho tiempo y sin mayor dificultad en el caso de los mercados nacionales.

#### 1.4. Principales desafíos

En los comienzos del siglo XXI, la Economía de la Comunicación ha cumplido su primer medio siglo de vida como disciplina académica. En este momento de su desarrollo afronta sin duda varios desafíos que están íntimamente relacionados con su evolución histórica.

El primer de ellos es, sin duda, la mayor integración de las dos tradiciones que se han venido desarrollando de manera paralela en los últimos cincuenta años. Aunque las bases intelectuales y la evolución de la economía política de la comunicación y la economía de los medios han sido distintas, bien pueden tenderse puentes que permitan una mejor comprensión común del fenómeno de la comunicación en sus aspectos económicos. Hay algunos autores que, sin duda, han dado pasos en este sentido. En diferentes grados y circunstancias, puede considerarse que adoptan una postura más o menos mixta algunos como Noam, Doyle, Hallin, Mancini, Richeri, Terzis, Van der Wurff, Hoskins, McFadyen, Finn o académicos españoles como Moragas, Prado, Garitaonandía, Álvarez Monzoncillo o Díaz Nosty.

De hecho, la extensión en España de cierta perspectiva mixta entre la economía política y la economía de los medios tiene que ver con el acuerdo en torno a un concepto como el de *Estructura de la Comunicación* que investigadores provenientes de ambas tradiciones han manejado sin especiales reticencias. Bien es cierto, por otro lado, que esta disciplina de raíz netamente española incluye no sólo los aspectos económicos de los medios de comunicación, sino también con frecuencia sus implicaciones políticas, legales y tecnológicas e incluso sociales, teóricas e históricas. Se trata, por tanto, de una interdisciplina con aportaciones de campos muy diversos, lo que contribuye en ocasiones también a su dispersión teórica. Es un campo que pretende estudiar no tanto el texto de los medios de comunicación como el contexto en el que se produce dicho discurso. En todo caso, es un concepto que hasta el momento apenas ha sobrepasado las fronteras españolas aparte de su manejo y aceptación por parte de algunos autores del área de influencia cultural latinoamericana. Por este motivo, difícilmente puede servir de puente entre tradiciones el el contexto internacional del mismo modo que ha servido en España.

El segundo desafío de la Economía de la Comunicación tiene que ver con su extensión fuera de Europa y América. Durante la segunda mitad del siglo XX, la disciplina se asentó especialmente en Europa occidental y América del Norte, pero las aportaciones de los europeos del este y los latinoamericanos han sido escasas en

número. En la medida en que este campo se difunda también entre académicos de África, Asia y Oceanía su desarrollo básico y aplicado será también más científico y de mayor aplicación global. En este sentido, se han producido algunos pasos interesantes, como la celebración en 2006 de la *World Media Economics Conference* en Pekín. La próxima celebración del mismo evento en 2010 en Bogotá o la reciente apertura de una sección nacional de ULEPICC en Mozambique. En cualquier caso, la expansión de la Economía de la Comunicación a todas las regiones del globo irá necesariamente de la mano de la progresiva integración de las universidades e investigadores de todo el mundo en la comunidad científica internacional, ya sea en un campo de las Ciencias Sociales como éste como en cualquier otro de las Ciencias Experimentales o Biomédicas, la Tecnología o las Humanidades.

Finalmente, los académicos de la Economía de la Comunicación se enfrentan al reto de mejorar sus metodologías, aproximaciones teóricas y habilidades cuantitativas. No es extraño comprobar que en esta joven disciplina científica las metodologías aplicadas son en ocasiones más propias de las Humanidades que de las Ciencias Sociales. Al mismo tiempo, los paradigmas teóricos son en ocasiones deudores en exceso de planteamientos que podrían considerarse caducos en ciertos sentidos. Además, difícilmente puede hablarse con propiedad de los aspectos económicos de los medios sin un manejo solvente de los métodos cuantitativos básicos comunes en las disciplinas generales de la Economía. Paralelamente, los académicos han prestado atención primordial a sectores de la industria como los diarios o la televisión, por lo que un reto claro consiste en ampliar el estudio de otro sectores como las revistas, la radio, el cine o los nuevos medios de comunicación en sentido amplio.

La Economía de la Comunicación inspira sus principios tanto en aportaciones provenientes de la Economía como de la Comunicación y otras de origen propio. Pero en cualquier caso, el origen de las teorías, metodologías o aplicaciones prácticas no debe esconder el hecho de que todas ellas se inscriben en el macrocampo de las Ciencias Sociales, donde el estudio interdisciplinar de los mismos fenómenos es cada vez más común. Por ello, lejos de encontrar una desventaja en el carácter mixto de este campo, su origen y desarrollo puede convertirse en un punto positivo con el que encarar el próximo medio siglo de investigación en la perspectiva económica de los medios de comunicación.

## 2. Empresa de comunicación

El eje de la Empresa de Comunicación consiste en determinar cómo se dirigen las compañías que elaboran, empaquetan y distribuyen contenidos de información y entretenimiento a un público más o menos amplio y disperso. Este análisis incluye a las empresas propietarias de medios impresos, de radiodifusión sonora, audiovisuales, e interactivos; unos son de titularidad pública y otros privados; pueden ser gratuitos o de pago; pueden poseer o carecer de ánimo de lucro; y su cobertura puede ser local, regional, nacional o internacional.

La Empresa de Comunicación (esto es, el estudio de la comunicación desde una perspectiva empresarial) necesita ser completada por la Economía de la Comunicación: si no se conocen las características específicas de las industrias y mercados, no es posible entender cómo funcionan las empresas dentro de sus entornos competitivos. Por tanto, aunque cabe una distinción conceptual entre el análisis económico y el estudio de la gestión de empresas, en la práctica ambas disciplinas están profundamente interrelacionadas y se necesitan mutuamente.

### 2.1. Evolución histórica de la disciplina

En los primeros tres siglos de práctica profesional del periodismo —desde la fundación de *La Gazette* en 1631 hasta 1950— sólo se produjeron algunos intentos poco sistemáticos de investigar y describir el funcionamiento de las empresas de comunicación. Existían conocimientos prácticos basados en la experiencia: lo que había causado éxito en el pasado o lo que había sido útil a competidores en mercados similares, probablemente seguiría funcionando bien en el presente.

Con el nacimiento de las pioneras facultades de periodismo —primero en Estados Unidos y varias décadas más tarde en Europa— creció el interés por comprender los fundamentos de la gestión de empresas de comunicación. Rucker y Williams publicaron en 1955 uno de los primeros manuales de la materia, muy difundido en el ámbito académico norteamericano: *Newspaper Organization and Management*.

También en Europa el interés de los investigadores se centró en los medios impresos, porque en muchos casos la radio y la televisión no se gestionaban como negocios convencionales: eran entes públicos que no debían preocuparse ni de sus ingresos ni de su rentabilidad. En 1967 Nieto publicó uno de los primeros tratados europeos de la materia —*El concepto de empresa periodística*— que influyó decisivamente y acuñó ese término en los países de lengua castellana; aunque desde finales de los setenta Nieto comenzó a sustituir el término *empresa periodística* por *empresa informativa*. En esos años, las primeras monografías y manuales abordaron cuestiones como producción, distribución, marketing,

finanzas, gestión de equipos humanos, elaboración de contenidos y análisis del comportamiento de los lectores.

Otras monografías publicadas en las primeras décadas de desarrollo de la disciplina son las escritas por autores como Bogart (1967), Quaak y Brown (1968), Nieto (1973), Pinillos (1975) y Engwall (1978).

Desde el punto de vista geográfico, la literatura norteamericana dominó el debate científico. En Europa se emplearon traducciones de manuales y monografías escritas en Estados Unidos, pero lo que contaban esos textos no tenía mucho que ver con la realidad que vivían los lectores del Viejo Continente: a diferencia del modelo americano, en Europa no predominaba la prensa local, las televisiones tenían más poder de negociación que las productoras, las radios y las televisiones públicas dominaban los mercados nacionales y pocos productos de información y entretenimiento traspasaban las fronteras nacionales.

En la práctica, en Europa era más fácil conocer cómo se gestionaban las empresas de comunicación de Estados Unidos que las del propio país. Esta situación paradójica comenzó a variar en los años ochenta. Durante esa década se produjeron dos hechos relevantes para el desarrollo de la disciplina: la aprobación de canales privados de televisión, que introdujo al sector audiovisual en la lógica del mercado, y la aparición de nuevas facultades de comunicación, con sus departamentos o cátedras de empresa informativa o de comunicación. En esta década de los ochenta se producen aportaciones como las de Tallón (1981), Marcus (1986), Lavine y Wackman (1988), Fink (1988), Sohn, Ogan y Polich (1988) o O'Donnell, Hausman y Benoit (1989).

El primer factor hizo más necesarios las investigaciones sobre cuestiones como ventajas competitivas, modelos de negocio, principios editoriales y misión de las empresas, análisis de mercados, estándares profesionales, demandas implícitas y explícitas del público, oportunidades y amenazas de las nuevas tecnologías y relación entre calidad y rentabilidad.

El proceso de integración europea también impulsó el crecimiento de grandes grupos de comunicación, como Bertelsmann, Vivendi, Hachette, Pearson, Elsevier, RCS, Bonnier, Beta-Taurus y News Corp. También las grandes corporaciones americanas —sobre todo Disney, Time-Warner y Viacom— penetraron en varios países europeos; como consecuencia, adquirieron mayor importancia los estudios de carácter transnacional.

A partir de los años noventa se han perfeccionado y diversificado los métodos de investigación del área: hay mejores análisis cualitativos y cuantitativos basados en encuestas al público, estudios delphi, *focus groups*, y estudios de caso. También han

mejorado las fuentes: en este terreno ha sido muy útil la creciente transparencia de las empresas, que ha permitido el acceso a datos internos de las compañías, sobre todo si cotizan en bolsa.

A partir de los noventa se produce la consolidación y expansión del campo tanto en Europa como en Estados Unidos y se publican las monografías de Blumenthal y Goodenough (1991), Greco (1991), Garitaonandia y Sánchez-Taberneró (1992), Michel (1992), Tallón (1992), Warner (1992), Nieto e Iglesias (1993), Lacy, Sohn y LeBlanc (1993), Willis y Willis (1993), Pringle, Starr y McCavitt (1994), Sherman (1995), Pérez-Latre (1995), Roadhs (1995), Crespo de Lara (1995), Albarran (1997), Iglesias y Verdeja (1997), Patz (1997) y Población y García Alonso (1997).

Ya en los comienzos del siglo XXI han aparecido manuales sobre diversos sectores o funciones de la empresa de comunicación como los de Sánchez-Taberneró (2000), Vizjak y Ringlsetter (2001), González (2001), Gershon (2001), Gates (2002), Pardo (2002), Picard (2003), Faustino (2004), Aris y Bughin (2005), Chan-Olmsted (2005), Caro (2007), Sánchez-Taberneró (2008), Küng (2008), Aguado, Galán, Fernández-Beaumont y García (2008) y Rojo (2008).

Se habrá observado que una parte importante de los autores fundamentales en Empresa de Comunicación han realizado también aportaciones en el campo ya visto de la Economía de la Comunicación. Este hecho se explica porque se trata en general de investigadores dedicados tanto a los aspectos económicos como a los empresariales de los medios de comunicación. La excepción suelen ser los autores de la tradición de la economía política, que en general no han hecho incursiones en el campo de la gestión interna de las empresas de comunicación, aparte de algunas aportaciones concretas como las Richeri (1993), Miguel (1993) y Ventín (1994).

De hecho, es la tradición de la economía de los medios la que está íntimamente relacionada en las bases intelectuales y la comunidad científica de Empresa de Comunicación. En cierto sentido, pueden ser consideradas dos caras de la misma moneda. En este contexto inscribe la publicación conjunta de la gran compilación común a los dos campos que supone el *Handbook of Media Management and Economics* de Albarran, Chan-Olmsted y Wirth (2006), al que ya se ha hecho referencia. Además, la Empresa de Comunicación recibe también influencias evidentes del mundo de la Dirección de Empresas o *Business Management*, desarrollado especialmente a partir de la segunda mitad del siglo XX con autores fundamentales como Mintzberg, McGregor, Drucker, Kotler, Deming o Porter, que partieron de los estudios de otros anteriores como Taylor, Parker Follet, Weber, Mayo o Maslow.

En los siguientes epígrafes se señalan los principales campos que estudia la gestión de empresas de comunicación; esta disciplina científica se propone mostrar en qué consiste dirigir de modo excelente las compañías que suministran contenidos informativos y de entretenimiento. Como veremos a continuación, para lograr ese propósito es preciso tomar decisiones adecuadas en varios ámbitos: estrategia y gestión de equipos humanos; calidad del producto y espíritu innovador; marketing y financiación; conflictos éticos y responsabilidad corporativa.

## 2.2. Estrategia y gestión de equipos humanos

Dirigir una compañía –también en el sector de la comunicación– requiere elegir una estrategia, determinar el modo de competir en el mercado. Con sus decisiones estratégicas, los directivos pretenden ofrecer productos y servicios que tengan valor para el público y que los rivales no puedan imitar fácilmente. Los dos aspectos son cruciales: si a los lectores, oyentes o espectadores no les gusta la oferta, buscarán alternativas en el mercado; y si el producto o servicio se puede copiar sin dificultad, será difícil evitar una guerra de precios con los rivales, de modo que el precio de venta no sea muy superior al coste: con márgenes muy bajos, la empresa debería alcanzar un volumen de ventas muy elevado para lograr una rentabilidad razonable.

En el sector de la comunicación la mayor parte de las ventajas competitivas sostenibles se encuentran en aspectos intangibles. Las compañías se diferencian cada vez menos por la calidad de sus instrumentos de producción o por su sistema de distribución o por la capacidad financiera. En cambio, crece la importancia de aspectos como el perfil de las marcas, la motivación de los equipos humanos, las relaciones con clientes y proveedores, las competencias esenciales, o los conocimientos y experiencias adquiridos.

La dirección estratégica sigue un itinerario cronológico: en primer término, las compañías realizan un análisis interno y externo para descubrir sus fortalezas y debilidades y para identificar las amenazas y oportunidades del mercado; a continuación elabora la estrategia; más tarde establece un plan operativo, que implica concretar objetivos, plazos, responsabilidades y presupuestos; finalmente establecen sistemas de control y rectificación.

La primera de esas tareas –entender la realidad interna y externa de la propia compañía– requiere orden mental: cada vez surgen más empresas que suministran productos de información y entretenimiento, y que compiten por i) el tiempo del público, ii) el dinero del público y iii) los presupuestos publicitarios de los anunciantes. Para esa tarea de análisis son útiles algunos esquemas, como el modelo de Porter de las cinco fuerzas competitivas del mercado, el histograma de

precios y costes, la matriz del Boston Consulting Group, el esquema de Greiner, la matriz de barreras de entrada y de salida de un mercado o el popular DAFO (relación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Cada compañía elige su propia estrategia, el modo de competir que mejor se adapta a sus circunstancias internas y a su mercado. Por ese motivo, no tiene sentido asumir como pauta de conducta la imitación de las estrategias de los competidores, porque difícilmente se adecuarán a la propia misión, a la cultura interna, al perfil de los equipos humanos, a los recursos disponibles y a la percepción del público.

Por ejemplo, los lectores de un diario deportivo o de una revista de famosos serán menos exigentes con la precisión de la información que los espectadores de un canal de noticias financieras; y los oyentes de una radio local esperan una programación más cercana a sus intereses cotidianos que cuando acuden al cine para ver una película producida en Hollywood.

Las compañías líderes tienden a elegir estrategias continuistas, porque procuran proteger el territorio conquistado: buscan cambios graduales que les permitan conservar la fidelidad de su público, a la vez que experimentan pequeñas innovaciones graduales; en cambio, los recién llegados o los que tienen una presencia minoritaria en el mercado son más proclives a las estrategias revolucionarias: les conviene cambiar las reglas del juego para debilitar la posición de las empresas dominantes.

Los diarios de pago, por ejemplo, no han sido los impulsores de la prensa gratuita; y las televisiones comerciales no lanzaron los primeros canales de pago; las primeras ofertas de información y entretenimiento en Internet casi siempre fueron ideadas por personas y empresas ajenas al sector de la comunicación. En todos esos casos, las compañías dominantes preferían proteger sus respectivos negocios a cambiar el modo de competir en el mercado.

La estrategia se produce en todos los niveles: corporativo (los grupos de comunicación determinan en qué sectores quieren estar presentes y cómo se van a estructurar), de negocio (cada medio que pertenece a ese grupo concreta su modo de competir) y funcional (cada área de trabajo establece su sistema de trabajo: marketing, producción, finanzas, etc.).

En el nivel corporativo, las empresas de comunicación deben elegir entre estrategias de crecimiento, estrategias de estabilización y estrategias de repliegue. En la práctica, las dos últimas opciones obedecen a circunstancias especiales: necesidad de reducir deuda, de asimilar adquisiciones recientes, de resolver problemas de percepción de calidad o de deterioro del mercado. Siempre que las compañías poseen recursos suficientes deciden crecer, con el fin de conseguir

economías de escala, generar sinergias, aprovechar oportunidades y ofrecer posibilidades de promoción a sus empleados. Pero –de modo paradójico– muchos grupos de comunicación al crecer pierden capacidad competitiva: se convierten en organizaciones más conservadoras, más burocráticas, menos ágiles para responder a los cambios del entorno.

Existen variados modelos de crecimiento: basados en adquisiciones o en lanzamiento de nuevos medios; financiados con recursos propios o ajenos; buscando integración horizontal o vertical; orientados a la diversificación multimedia o centrados en la gestión en un tipo de soporte; con o sin presencia en mercados internacionales; especializados en un tipo de contenidos o abiertos a una amplia gama de ofertas de información y entretenimiento. También en este caso cada compañía debe elegir la fórmula más adecuada a sus circunstancias internas y externas.

En las estrategias de producto, las empresas deben decidir entre varias posibilidades: ser innovador o seguidor tecnológico; ofrecer alta calidad o coste bajo; elaborar productos generalistas o de nicho. También deben fijar su posición en otros aspectos como cobertura geográfica que desean alcanzar, soporte elegido, tipo de contenidos, política de precios y sistema de distribución.

Las estrategias funcionales son muy variadas e incluyen infinidad de aspectos técnicos. En todo caso, debe existir coherencia de abajo hacia arriba: las estrategias funcionales están condicionadas por las estrategias de la unidad de negocio a la que pertenecen y éstas, a su vez, deben encajar en las estrategias corporativas. Por ejemplo, una emisora de radio no puede elegir como estrategia la adquisición de varias decenas de postes emisores para ampliar su cobertura si pertenece a un grupo de comunicación cuya prioridad consiste en reducir a corto plazo su deuda.

Las estrategias las ponen en práctica equipos humanos. Sin una plantilla adecuada, las decisiones estratégicas no se materializan en acciones que contribuyen al progreso de la empresa. Para configurar equipos humanos excelentes los gestores deben acertar en cinco tareas: selección, formación, motivación, organización y política de despidos.

La buena selección implica descubrir y atraer candidatos que puedan hacer una contribución sobresaliente a la empresa. Entre otras cualidades particularmente valiosas cabe citar las siguientes: amplia cultura, empatía con el público, honradez, orientación al trabajo en equipo, liderazgo, espíritu innovador, sentido común, serenidad, afán de aprender, criterio, motivación, sintonía con el proyecto y la cultura de la empresa.

En la selección de personas se pueden detectar algunos errores frecuentes: elegir candidatos sólo porque permiten resolver necesidades o problemas inmediatos; desaprovechar los periodos de prácticas que permiten descubrir futuros empleados excelentes; dejarse guiar por las afinidades personales; nepotismo e influencia de las recomendaciones.

Los planes de formación son particularmente eficaces cuando las compañías seleccionan profesionales con talento y deseos de aprender. La rotación interna, los seminarios *in company*, la asistencia a cursos de formación externos y el acceso a documentación y publicaciones especializadas permiten mejorar la cualificación de los equipos humanos.

A diferencia de la cadena de montaje, donde los sistemas de control garantizan que cada persona realice de modo eficiente su tarea, en las empresas de comunicación – por su carácter intelectual y creativo – la motivación de los empleados constituye un aspecto crucial. En el fondo las personas están motivadas por tres tipos de causas: extrínsecas (sueldo, premios y reconocimientos); intrínsecas (la satisfacción que proporciona el propio trabajo); y trascendentes (las que hacen referencia al servicio que se presta a otras personas).

En cada ser humano unos tipos de motivaciones tienen más peso que otros; y lo que motiva en un periodo de la vida puede ganar o perder fuerza con el paso del tiempo. En todo caso, la gestión excelente exige lograr un alto grado de motivación de los empleados mediante sueldos justos, comunicación interna adecuada, tareas más creativas que rutinarias y planes de carrera profesional atractivos.

En las empresas de comunicación no funcionan bien las estructuras organizativas piramidales. El perfil de los empleados y la naturaleza de la tarea exigen modelos poco jerárquicos, con una cadena de mando no excesivamente complicada, y con gran capacidad de decisión en los niveles inferiores de la pirámide. De este modo –aunque se pierda cierta unidad de acción– se garantiza la libertad creativa dentro del proyecto editorial de la empresa.

El acierto en la política de despidos permite cerrar el círculo de excelencia en la política de personal. En este aspecto, es preciso que las personas no sean tratadas como meros recursos productivos de los que se puede prescindir en una coyuntura negativa: de ese modo se resolvería un problema de costes inmediato, pero se causaría una gran desmotivación en los empleados; en sentido contrario, las empresas no deben mantener en nómina a empleados conflictivos o que no cumplan el nivel requerido de esfuerzo en el trabajo, porque esa decisión supondría una injusticia para sus colegas.

Cada persona tiene expectativas, valores, motivaciones, experiencias y circunstancias vitales únicas; por esa razón, una misma decisión puede provocar reacciones muy variadas en los empleados; por tanto, para acertar en este terreno es preciso entender la singularidad y complejidad de cada hombre y de cada mujer. La tarea es tan compleja como importante: la buena gestión de los equipos humanos es un requisito necesario para que las empresas de comunicación ofrezcan productos y servicios innovadores y de calidad.

### 2.3. Calidad e innovación

Como sucede en cualquier sector, las empresas de comunicación sólo tienen éxito si elaboran ofertas atractivas para el público. Pero en este ámbito existen varias dificultades específicas: en primer término, el producto es nuevo cada día –no se repite durante meses o años un mismo prototipo–, por lo que resulta más costoso adivinar las demandas; en segundo lugar, el público muchas veces no sabe lo que quiere, o no es capaz de formularlo con claridad o no responde con veracidad sino lo que considera *políticamente correcto*; finalmente, las preferencias del público chocan con otros intereses.

Este último aspecto requiere por parte de los directivos especial prudencia y equilibrio. Los anunciantes, el poder político y los propios accionistas tienen capacidad de influir sobre los contenidos; sucumbir a esas presiones puede generar beneficios a corto plazo, pero impide servir adecuadamente al público y construir marcas valiosas.

La calidad exige invertir en la elaboración de los productos. La dimensión de las compañías y de los medios de comunicación determina sus recursos disponibles: los medios nacionales cuentan con más redactores que los regionales y locales; reciben más servicios de agencias de noticias y colaboraciones; y pueden adquirir programas, derechos de emisión y contenidos de mayor precio. Pero las ofertas locales cuentan con una ventaja competitiva importante: su cercanía a los lectores, oyentes o espectadores. En la práctica, ninguna empresa puede ser mejor que sus rivales en todo, por lo que debe elegir un campo de excelencia: el éxito duradero depende de que encuentren un terreno en el que ningún competidor sea capaz de alcanzar un nivel tan alto de satisfacción del público.

La percepción de calidad se produce al comparar ofertas y modelos del mismo género: las televisiones comerciales no compiten directamente con los semanarios financieros, ni los diarios locales con las grandes productoras de Hollywood. La excelencia en la gestión exige destinar los recursos disponibles a satisfacer del modo más eficiente posible las necesidades y demandas del público.

gestión de las empresas de comunicación, que refuerza el afán innovador de los directivos.

En la industria de la comunicación existen grandes campos de innovación poco explorados. Por ejemplo, en buena medida los medios informativos siguen los mismos patrones de hace varias décadas en el modo de seleccionar personas, cubrir las campañas electorales o detectar las demandas del público; los cambios más significativos se han producido en los aspectos tecnológicos y estéticos, pero han afectado menos a los conceptos más fundamentales, a las ideas de fondo. Un fenómeno análogo sucede en el sector del entretenimiento.

Los principales obstáculos a la innovación son de carácter organizativo y antropológico. En primer término, las compañías diseñan estructuras que garanticen el orden y la coordinación; pero, con el incremento del tamaño, se producen efectos secundarios no deseados: burocratización, pérdida de flexibilidad, despersonalización, debilitamiento de la cultura innovadora.

Las dificultades antropológicas provienen de la tendencia humana a acomodarse, a buscar rutinas que proporcionen seguridad, a huir del riesgo y de la incertidumbre. Ciertamente, los seres humanos desean también enfrentarse a desafíos y vivir nuevas experiencias; pero, con el paso del tiempo, es fácil que la comodidad pese más que el afán de aprender.

La resistencia al cambio puede ser vencida cuando surgen circunstancias adversas: pérdida de difusión o audiencia; descenso de la cuota de mercado; incremento de la deuda; resultados económicos negativos; fracasos en el lanzamiento de nuevas ofertas... Sin embargo, las innovaciones impulsadas por motivos ocasionales tienen el mismo efecto que una tormenta: el barco que navegaba lentamente se agita de modo brusco, pero no avanza demasiado; y la tripulación sabe que tarde o temprano la tempestad se calmará y "todo volverá a ser como antes".

Para vencer de modo sistemático las barreras organizativas y antropológicas a la innovación, las empresas necesitan liderazgo. Los líderes creen en ideas valiosas, saben comunicarlas y son capaces de movilizar a sus colegas y subordinados. Los equipos humanos se ponen en movimiento, aumentan su orientación al cambio estratégico cuando alguien les propone metas desafiantes y atractivas.

El cambio estratégico impulsado por los líderes permite conseguir avances eficaces y permanentes. El liderazgo procede en mucha mayor medida del aprendizaje que de las condiciones naturales. Buena parte de sus requisitos son hábitos morales -coraje, integridad, constancia, magnanimidad- que se adquieren mediante la repetición de acciones concretas. Otras características del liderazgo están más

Una oferta es *de calidad* porque supera a sus competidores en uno o varios aspectos relevantes para el público: rigor, originalidad, amenidad, veracidad, proximidad, armonía, profundidad, elegancia, variedad... Cuando un rival mejora en uno de esos aspectos eleva las expectativas de los clientes; de ese modo, el producto o servicio que era considerado *de calidad*, con el paso del tiempo puede dejar de tenerla.

Pero la calidad no se limita a una *perspectiva subjetiva*: además, es preciso tener en cuenta la *perspectiva objetiva* y la *perspectiva de identidad*. La dimensión objetiva de la calidad incluye cuestiones estéticas, éticas, técnicas y narrativas, que configuran las buenas prácticas profesionales. El aspecto identitario resulta necesario para construir una personalidad sólida y reconocible en el mercado.

Expresado de otro modo, un enfoque subjetivo de la calidad -la mera búsqueda de la aceptación del público- constituye una apuesta empresarial arriesgada: el público puede ser errático en sus juicios y decisiones, pero los medios de comunicación no; de modo paradójico, el público suele traicionar a quien sólo pretende complacerle, a quien carece de una misión y unos valores que den sentido y continuidad a su proyecto editorial.

La apuesta por la calidad supone una cierta renuncia a lograr la máxima rentabilidad a corto plazo: siempre es posible reducir los costes sin provocar un descenso inmediato de los ingresos. Pero esa clase de medidas supondría presentar flancos fáciles de atacar por los competidores y comprometería el futuro de la empresa.

La inversión en calidad permite construir fuertes *barreras de entrada*, que protegen el propio territorio de las acciones de los rivales: los medios de gran calidad adquieren prestigio en el mercado, pueden establecer precios de venta elevados y logran la fidelidad del público; con frecuencia obtienen excelentes márgenes de beneficios porque en el pasado decidieron renunciar a incrementar al máximo su rentabilidad.

Si la calidad es comparativa y en cada mercado abierto a la competencia surgen casi continuamente nuevas iniciativas, resulta patente que la calidad requiere una actitud de apertura al cambio. Las compañías que no se empeñan en perfeccionar sus ofertas e idear nuevas propuestas para sus clientes pronto pierden atractivo y son superadas por sus rivales.

El incremento del ritmo de innovación obedece a causas variadas: la internacionalización de los mercados, que fomenta la rápida difusión de los avances logrados en cada lugar; desarrollo de las tecnologías de la información; aumento de la riqueza, que permite destinar más recursos a la investigación científica y al análisis de nuevas oportunidades de negocio; y mayor calidad de la

vinculadas a los conocimientos y las experiencias; pero también en esos aspectos es posible progresar con el esfuerzo personal.

Las empresas de comunicación que se estancan y pierden capacidad competitiva casi siempre tienen un problema de falta de liderazgo. Las pérdidas de difusión y audiencia, la escasa rentabilidad, la disminución de la reputación de las marcas y otros fenómenos similares suelen esconder fenómenos negativos más profundos: incapacidad para innovar, para desarrollar nuevas ideas, para adaptar las estrategias de las empresas a las realidades cambiantes del entorno.

Las empresas de comunicación tradicionales están descubriendo la disminución del valor de sus ventajas clásicas: experiencia en la elaboración de contenidos de información y entretenimiento; capacidad para entender las demandas del público; prestigio; y relaciones privilegiadas con anunciantes, proveedores y distribuidores. Esas fortalezas no impiden que otras compañías más ágiles, más orientadas al cambio estratégico, las superen y cambien las *reglas del juego* del mercado.

La cultura de la innovación favorece la libertad, la comunicación interna y el trabajo en equipo; premia el atrevimiento y penaliza la falta de dinamismo; apuesta por estructuras organizativas flexibles y poco jerarquizadas; y desecha las culturas corporativas defensivas, en las que adquieren protagonismo inusitado los *abogados del diablo*, que siempre se oponen a los proyectos de cambio.

Las posibilidades de innovar son muy variadas; pueden referirse a la estrategia, a la dirección de personas, a los procesos, a la tecnología, al contenido, a las políticas de precios, a los sistemas de distribución o cualquier aspecto que implique un mejor servicio al público. Los líderes motivadores y los equipos humanos identificados con el proyecto cultural de sus empresas son capaces de descubrir esas oportunidades de cambio.

## 2.4. Marketing y financiación

Una tarea básica de las empresas de comunicación consiste en establecer mecanismos eficientes para vender sus productos y servicios. En este terreno se producen dos circunstancias singulares: en primer lugar, un importante número de ofertas tiene un carácter gratuito; en segundo lugar, muchos productos se venden dos veces: primero al público y después a los anunciantes.

Algunos sectores obtienen la mayor parte de sus ingresos del pago directo efectuado por los clientes: canales de televisión de pago, agencias de noticias y colaboraciones, productoras, o empresas editoriales y fonográficas. En otros casos, la facturación por ventas y publicidad está más equilibrada, como sucede en los

diarios y revistas. Finalmente, algunas compañías no obtienen ingresos de su *primera venta*, como sucede con las editoras de prensa gratuita y con las empresas propietarias de emisoras de radio y de canales comerciales de televisión.

También en estos últimos casos las estrategias de marketing desempeñan una función crucial, porque de la *primera venta* –dirigida a lectores, oyentes o espectadores– depende la *segunda*: el interés publicitario de los medios proviene de las características cuantitativas y cualitativas del público que son capaces de atraer.

Además de la calidad del producto, las principales herramientas de marketing son el precio, la distribución y la comunicación. La determinación del precio de venta depende de cinco variables: a) coste de fabricación y comercialización del producto; b) valor percibido por los clientes; c) precios fijados por los competidores; d) restricciones legales que pueden establecer las autoridades públicas; e) objetivos y estrategias de marketing de la empresa. En el sector de la comunicación se añade una sexta variable: capacidad de conseguir ingresos publicitarios.

Existen también tácticas de precios de carácter coyuntural: oferta de precios conjuntos o agrupados, como suelen hacer las productoras de largometrajes; precios con descuento, que pueden emplearse para atenuar la estacionalidad de la demanda; precios de lanzamiento; precios de reclamo: el menú es muy barato (por ejemplo, los canales básicos de una oferta de televisión de pago) pero los espectadores pagan una factura final elevada, porque los extras son caros (los canales *premium*); precios de prestigio, particularmente eficaces cuando los clientes asocian precio elevado a oferta de calidad.

La política de distribución de una empresa depende de sus objetivos de ventas, de las funciones que se asignan al canal, de las decisiones de los rivales –sobre todo de los operadores dominantes– y de las alternativas existentes en el mercado. De acuerdo con esos criterios, la distribución de los productos puede ser intensiva o extensiva; la puede realizar la compañía o externalizar esa función; y se puede diseñar un sistema con muchos o pocos intermediarios.

Los diarios y revistas eligen entre la venta al número en kioscos o las suscripciones, en función de las tradiciones y hábitos de consumo de cada país. Los medios audiovisuales distribuyen sus señales mediante ondas terrestres, por cable o por satélite; las decisiones en este caso están condicionadas por motivos económicos (búsqueda del sistema que ocasiona menores costes), tecnológicos (interés en lograr la cobertura y calidad de recepción adecuada, y facilidad para ofrecer interactividad) y legales (límites a la propiedad o sobre los contenidos establecidos por los reguladores).



Mediante la comunicación se informa y persuade al público para que adquiera o consuma el producto ofertado. Los mensajes pueden orientarse a incrementar las ventas de modo inmediato o a mejorar la imagen para lograr un beneficio futuro. Las compañías disponen de herramientas muy variadas para realizar esas dos funciones: autopromociones y publicidad cruzada entre medios que pertenecen al mismo grupo; inversiones publicitarias en otros medios; promociones; marketing directo; patrocinio de actividades; relaciones públicas, etc.

Frente al modelo comercial tradicional, basado en la decisión de vender lo que previamente se ha fabricado, el nuevo *marketing relacional* pone el acento en el diálogo con el público: las empresas integran a los clientes en el diseño de los productos, tratan de satisfacer del mejor modo posible sus demandas y pretenden establecer relaciones a largo plazo basadas en la confianza.

Las compañías de comunicación que logran la aceptación del público realizan una *segunda venta* a los anunciantes. Desde esta perspectiva, los clientes pueden ser los anunciantes –locales, regionales, nacionales o internacionales– y los intermediarios publicitarios: agencias y centrales de compra de medios. El mensaje persuasivo de las empresas de comunicación debe adecuarse al lenguaje y a las prioridades de cada uno de esos clientes: las centrales entienden argumentos más técnicos y son más sensibles a los descuentos que los anunciantes, a los que interesa más comprobar la rentabilidad de sus inversiones.

Los departamentos comerciales de los medios desempeñan varias tareas: establecen las relaciones con anunciantes e intermediarios; investigan las necesidades de comunicación de sus clientes; determinan las tarifas publicitarias; controlan la ejecución de los presupuestos publicitarios; realizan o supervisan la elaboración de los instrumentos promocionales; idean campañas para atraer nuevo clientes; diseñan los originales de algunos anuncios; y sugieren cambios en los propios productos para lograr audiencias con mayor atractivo publicitario.

El marketing eficiente permite alcanzar las metas previstas de ingresos a través de la doble venta al público y a los anunciantes. Pero la rentabilidad exige un acierto final, que cierra el círculo del éxito empresarial: el adecuado control de costes; los beneficios no se consiguen cuando las empresas elaboran productos atractivos y los venden en el mercado, sino cuando realizan esas tareas a un coste razonable.

Los principales instrumentos contables –balances económico-financieros, cuentas de resultados, ratios y memorias económicas anuales– permiten analizar la eficiencia en el uso de los recursos: esos documentos ayudan a decidir sobre el nivel de endeudamiento adecuado, los activos materiales empleados, la estructura laboral, el coste de las ventas, la inversión en i+d y los gastos vinculados a la calidad de la oferta.

Desde el punto de vista financiero, los directivos eligen una estrategia arriesgada cuando *apalancan* sus planes de inversión con créditos bancarios: crecen más deprisa porque utilizan una alta proporción de capital ajeno. La estrategia conservadora consiste en operar con un gran porcentaje de capital propio, ya sea aportado por los accionistas o generado por la empresa. Esta segunda opción implica aceptar un ritmo de crecimiento más lento, pero permite disminuir tanto el riesgo de falta de liquidez como los costes financieros.

## 2.5. Conflictos éticos

Al dirigir empresas de comunicación, los directivos deben hacer frente a numerosos conflictos éticos, que normalmente se refieren a sus obligaciones con tres tipos de públicos: sus empleados, sus accionistas y los destinatarios de sus mensajes. En los tres casos, la dificultad de las decisiones tiene que ver con la colisión entre la decisión que parece más provechosa –al menos a corto plazo– y la que es más justa.

Las obligaciones con los empleados se refieren, sobre todo, al sueldo y a las condiciones laborales. Quienes trabajan en una compañía de comunicación merecen una retribución digna y adecuada a su contribución a los objetivos empresariales. También esperan realizar una tarea en la que puedan aprender y enriquecerse humanamente; confían en que no haya nepotismo o arbitrariedad en su entorno laboral; y esperan que la dirección no prescinda de ellos ante la primera coyuntura económica negativa.

Pero las presiones en las empresas son grandes. Para solucionar los problemas no basta con que los directivos tienen gran corazón o buenos sentimientos, porque al atender las demandas de los empleados a empresa puede aumentar sus costes y perder capacidad competitiva frente a sus rivales. Dicho de otro modo, en una situación hipotética de igualdad en el mercado, la compañía más sensible a las demandas laborales elaboraría productos de mayor coste que la empresa puramente orientada a obtener la máxima rentabilidad a corto plazo. Llevado este ejemplo al extremo, la primera compañía podría verse obligada a cerrar porque el público adquiriría los productos más baratos de su competidor, y sus buenas intenciones no habrían servido para nada.

En la práctica, ni existen condiciones de igualdad competitiva en los mercados ni las ofertas son tan intercambiables que su consumo dependa sólo del precio. Con todo, al resolver los conflictos éticos, los directivos deben no sólo elegir la opción más justa, sino hacerla compatible con el bien de la empresa. En el caso de las condiciones laborales, al tratar a los empleados como personas y no como *recursos productivos*, es posible lograr mayor motivación y, en la práctica, más eficiencia.

Las obligaciones de los directivos con los accionistas adquieren notable complejidad en los grandes grupos de comunicación. A diferencia de las empresas pequeñas –en las que propiedad y gestión suelen estar muy vinculadas– en las organizaciones que cotizan en bolsa los miles de pequeños propietarios tienen una capacidad de decisión muy limitada en el gobierno corporativo. En esos casos, los directivos pueden abusar de la confianza recibida y anteponer sus intereses al bien de la empresa.

En los últimos años han proliferado las historias de grandes corporaciones en las que los gestores han empleado artimañas contables y han asumido riesgos excesivos con el fin de incrementar su retribución variable. Los protagonistas de esos hechos eran directivos que carecían de principios éticos y, además, no estaban involucrados en el futuro de sus empresas: pensaban cambiar de trabajo en poco tiempo, y sólo les importaba que la cuenta de resultados del ejercicio económico reflejase el mayor beneficio posible.

Esas malas prácticas profesionales han generado preocupación en la sociedad y medidas legales orientadas a proteger a los pequeños accionistas. Pero la principal remedio a la gestión contraria a los intereses de los propietarios consiste en contratar directivos tan eficaces como honrados.

El último ámbito de desafíos éticos tiene que ver con los deberes de las empresas de comunicación con el público. En la información, los referentes éticos se concretan en el empeño por contar la verdad, consultar fuentes variadas, no inmiscuirse injustificadamente en la vida privada de las personas y evitar la manipulación, la difamación y la calumnia. Los contenidos de ficción deben respetar la dignidad humana, lo que incluye proteger los derechos de los niños y no incitar al odio, a la violencia y a las conductas poco solidarias.

Sólo es posible percibir acertadamente qué contenidos se ajustan a esos deberes éticos con un comportamiento virtuoso, con el esfuerzo por actuar cada día más dignamente. Expresado de modo negativo, no son demasiado útiles las listas de límites de lo que se puede hacer ni los manuales de ética empresarial para quien vive pensando sólo en su interés personal.

La principal dificultad para cumplir los deberes éticos con el público procede de percibir qué fácil es tener éxito con contenidos indignos o falsos. En ocasiones extremas parece que el único modo de captar la atención de lectores, oyentes o espectadores es mediante la apelación a su curiosidad, a su interés por lo inusual o lo *transgresor*. Desde la perspectiva empresarial, prescindir de esos contenidos supondría renunciar a una mayor rentabilidad.

En realidad, el comportamiento ético causa frecuentes problemas prácticos a los directivos, pero no actúa como un lastre que impide avanzar con la rapidez de quien no está inmovilizado por esas ataduras. La honradez tiene inconvenientes pero también ventajas: las personas honradas generan más confianza y son más capaces de establecer relaciones duraderas con empleados, accionistas, reguladores, suministradores, distribuidores y clientes.

Intentar atraer al público mediante contenidos deshumanizadores o degradantes plantea varios problemas prácticos; el más grave proviene de la dificultad de construir *barreras de entrada*: siempre hay rivales que podrán copiar esas ofertas, y –si tienen aún menos exigencias éticas– serán capaces de elaborar productos o servicios aún más transgresores; además, muchos anunciantes no desean unir sus mensajes comerciales a ese tipo de contenidos.

Los directivos deben querer la ética por sí misma, deben ser fieles a sus principios pese a las consecuencias que esa decisión les pueda ocasionar. Pero al gobernar compañías de comunicación, deben hacer compatible su coherencia personal con su eficacia como gestores. Su talento les permitirá descubrir cómo compaginar honradez y rentabilidad, cómo neutralizar los efectos negativos de sus exigencias éticas, cómo convertir su coherencia personal en un activo para su empresa.

## 2.6. Principales desafíos

El ámbito académico de la dirección y gestión de empresas de comunicación debe acometer varios retos. En el terreno de la docencia, las facultades deben ser más innovadoras, para evitar que las clases sean un lugar para transmitir información, en vez de convertirse en una ocasión para el aprendizaje y el pensamiento crítico. La preparación de buenos materiales docentes permitirá que los alumnos estudien antes de asistir clase, de modo que sus intervenciones aporten valor, procedan de una reflexión previa. Estos avances deben producirse tanto en los estudios de grado como en los programas de postgrado en gestión de empresas de comunicación.

En la investigación, el acierto depende tanto del método como del tema elegido. El primer factor lleva a buscar evidencias empíricas, a validar hipótesis previas mediante datos incontestables o argumentos bien razonados. Esa actitud científica implica desechar otros enfoques, como la especulación arbitraria, la repetición de juicios *a priori* u otras técnicas propias del *periodismo amarillo* como la *teoría de la sospecha*. Es necesario, por tanto, que el punto de partida no consista en convencer a otros o en justificar los propios planteamientos, sino en descubrir nuevas realidades.

El método científico requiere rigor en el uso de las fuentes. La información es cada vez más accesible. Pero, al mismo tiempo, cada vez se requiere más esfuerzo para discriminar los hechos contrastados de los rumores, opiniones infundadas y comentarios poco fiables. La naturaleza híbrida del *media management* —que recibe aportaciones de campos científicos tan variados como la gestión de empresas, el análisis de mercados, la sociología, la estadística o la psicología del consumo— resulta particularmente apropiada para la fusión de los métodos deductivo, inductivo y descriptivo. También reclama con frecuencia conciliar los análisis cuantitativos con enfoques más conceptuales.

Desde el punto de vista temático, la investigación debe centrarse en los aspectos más relevantes tanto para el gobierno de las empresas como para los usuarios de los medios. En cambio, conviene prestar menos atención a aspectos que planteen menos dificultades prácticas —por la facilidad para conseguir los datos, o por su proximidad geográfica, por la posibilidad de conseguir financiación, o porque todas las variables del problema están identificadas— pero que carezcan de verdadero interés científico.

Las posibles áreas de estudio son tan variadas como los intereses de los académicos y de los directivos de las empresas. Sin afán exhaustivo, señalamos algunas líneas de investigación de particular interés en los próximos años.

- a) Factores de calidad de los contenidos de los medios. Se podrán realizar propuestas valiosas al estudiar modelos de compañías excelentes, en los que se pueda estudiar la calidad desde una triple perspectiva: objetiva, subjetiva y de identidad.
- b) Dirección y gestión de equipos humanos. El futuro de las empresas depende sobre todo de los aspectos intangibles, porque cada vez resulta más difícil diferenciarse por los recursos materiales y financieros. En ese contexto, hay un gran campo de aprendizaje en la selección, formación y motivación de los empleados.
- c) Efectos de los cambios en la estructura de propiedad de los grupos de comunicación. La evolución de empresas familiares a compañías que cotizan en bolsa supone ventajas e inconvenientes: favorece la transparencia y la profesionalidad, pero implica un riesgo mayor de pérdida de identidad y de orientación al corto plazo.
- d) Influencia de las nuevas tecnologías en la destrucción de *barreras de entrada*. La aparición de nuevos medios incrementa la variedad de ofertas y la competencia, e impulsa a los operadores a innovar. Sin embargo, la fragmentación también tiene su cara negativa: una desconcentración excesiva del mercado implicaría que las empresas carecerían de recursos suficientes para elaborar productos y servicios de calidad.

e) Límites legales a la concentración. Las fusiones y adquisiciones constituyen la respuesta natural de las empresas ante el incremento de la competencia. En ocasiones, esas operaciones de concentración evitan la desaparición de empresas; pero en otros casos se producen *cuellos de botella* o situaciones en las que el operador dominante puede abusar de su posición en el mercado.

f) Modelos de negocio y sus implicaciones sociales. Por ejemplo, el desarrollo de productos gratuitos y de pago parece configurar dos ofertas diferenciadas: las primeras se dirigen más a satisfacer a los anunciantes y las segundas tratan de captar el interés de los usuarios. Existe el riesgo de que el público menos culto y de menor poder adquisitivo sólo consuma medios gratuitos y esté peor informado.

g) Construcción y fortalecimiento del valor de las marcas. El incremento del número y variedad de medios de comunicación genera perplejidad y confusión en los lectores, oyentes y espectadores. Por ese motivo crece la importancia de configurar marcas reconocibles en el mercado, que estén asociadas a valores atractivos para su público objetivo.

h) Comportamiento de los consumidores. Los métodos cuantitativos y cualitativos permiten profundizar en los hábitos y en la lógica del consumo de cada grupo social. También facilitan la distinción entre nivel de consumo y grado de satisfacción de los usuarios.

i) Gestión publicitaria. La proliferación de soportes que tratan de atraer una parte significativa de los recursos de los anunciantes exige sistemas comerciales más creativos, relaciones comerciales más duraderas, estrategias de ventas más cualitativas y una actitud más orientada a escuchar a los clientes.

j) Búsqueda de ventajas competitivas sostenibles. Las estrategias más convenientes proporcionan éxito duradero; para lograr ese fin, los directivos deben descubrir qué pueden hacer sus compañías que tenga valor para el público y que los rivales no sepan imitar fácilmente.

Cualquier avance en esos campos supondrá un beneficio tanto para las empresas como para los ciudadanos, porque permitirá mejorar la calidad de las ofertas disponibles en el mercado. La colaboración entre investigadores servirá para impulsar la frontera de la ciencia: al poner en común experiencias, conocimientos y puntos de vista variados será posible realizar buena investigación referida a la dirección de empresas de comunicación y, de ese modo, prestar un servicio valioso a la sociedad.

### 3. Bibliografía

- ADORNO, Theodor W.; Horkheimer, Max (1947). *Dialektik der Aufklärung*. Amsterdam: Querido Verlag.
- AGUADO, Guadalupe; Galán, Javier; Fernández-Beaumont, José; y García, Luis José (2008). *Organización y gestión de la empresa informativa*. Madrid: Editorial Síntesis.
- ALBARRAN, Alan B.; Chan-Omsted, Sylvia (1998). *Global media economics: commercialization, concentration and integration of world media markets*. Ames: Iowa State University Press.
- ALBARRAN, Alan B. (2006). *Management of Electronic Media*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
- ALBARRAN, Alan B. (2002). *Media Economics. Understanding Markets, Industries and Concepts*. 2ª ed. Ames, Iowa: Iowa State Press. [first edition, 1996].
- ALBARRAN, Alan B.; Pitts, Gregory G. (2000). *The Radio Broadcasting Industry*. Allyn & Bacon.
- ALBARRAN, Alan B.; Goff, David H. (eds.) (2000). *Understanding the Web: Social, Political, and Economic Dimensions of the Internet*. Ames: Iowa State University Press.
- ALBARRAN, Alan B.; Chan-Olmsted, Sylvia, Würth, Michael O. (eds.) (2006). *Handbook of Media Management and Economics*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- ALEXANDER, A.; Owers, J. & Carveth, R. (1998). *Media economics*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- ALTMEPPEIN, Klaus-Dieter (ed.) (1996). *Ökonomie der medien und des mediensystems*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- ÁLVAREZ Monzoncillo, José María; Iwens, Jean Luc (1992). *El futuro del audiovisual en España: las transformaciones ante el nuevo marco europeo*. Madrid: Fundesco.
- ÁLVAREZ Monzoncillo, José María (2004). *El futuro del ocio en el hogar*. Madrid: Autor.
- ÁLVAREZ Monzoncillo, José María (1997). *Imágenes de pago*. Madrid: Fragua.
- ANVERRE, A. et al. (1982). *Industrias Culturales: El futuro de la cultura en juego*. Méjico: Fondo de la Cultura Económico y París: Fundesco.
- ARIS, Anet; Bughin, Jacques (2005). *Managing media companies: harnessing creative value*. West Sussex: John Wiley.
- ARTERO, Juan Pablo (2008). *El mercado de la televisión en España: oligopolio*. Barcelona: Deusto.
- BABE, Robert E. (1994). *Information and Communication in Economics*. Londres: Kluwer Academia Publishers.
- BADILLO, Ángel; Igartua, Juan José (coords.) (2003). *Audiencias y medios de comunicación*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- BAGDIKIAN, Ben (1971). *The Information Machines: Their impact on Men and the Media*. Nueva York: Harper & Row.
- BAGDIKIAN, Ben (2004). *The New Media Monopoly*. Boston: Beacon.
- BAKKER, Gerben (2008). *Entertainment industrialised: the emergence of the international film industry, 1890-1940*. Nueva York: Cambridge University Press.
- BATZ, Jean-Claude (1963). *A Propos de la Crise de l'Industrie du Cinéma*. Bruselles: Université Libre de Bruxelles.
- BELL, D. (1973). *The Coming of the Post-Industrial Society*. Nueva York: Basic Books.
- BERTRAND, Claude-Jean (1974). *Les Médias aux États-Unis*. Paris: Presses Universitaires de France.
- BERTRAND, Claude-Jean (1966). *The British Press: An Historical Survey*. Paris: OCCL.
- BETTING, Ronald W.; Lynn Hall, Jeanne (2003). *Big media, big money: cultural texts and political economics*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- BLOOMFIELD, E. (1978). *Media cross-ownership, newspaper chains, competition, and daily newspaper advertising rates*. PhD dissertation, University of Rochester.
- BLUEM, A. William; Squire, Jason A. (ed.) (1972). *The movie business: American film industry practice*. Nueva York: Hastings House.
- BLUMENTHAL, Howard J.; Goodenough, Oliver R. (1991). *This business of television*. Nueva York: Billboard Books.
- BOGART, Leo (1995). *Commercial culture: the media system and the public interest*. Nueva York: Oxford University Press.

BUSTAMANTE, Enrique (coord.) (2002). *Comunicación y cultura en la era digital*. Barcelona: Gedisa.

BUSTAMANTE, Enrique (1982). *Los amos de la información en España*. Madrid: Akal.

BUSTAMANTE, Enrique (coord.) (2003). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación*. Barcelona: Gedisa.

CARO, Francisco Javier (2007). *Gestión de empresas informativas*. Madrid: McGraw-Hill.

CASTELLS, M. (1998). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza Editorial.

CAVES, Richard E. (2000). *Creative industries: contracts between art and commerce*. Londres: Harvard University Press, Cambridge, MA.

CHAN-Olmsted, Sylvia (2005). *Competitive strategy for media firms*. New Jersey: Erlbaum Mahwah.

CHENEY, O.H. (1960). *Economic Survey of the Book Industry: 1930-1931*. Nueva York: R.R. Bowker Co.

CHERINGTON, Paul W. et al. (1971). *Television Station Ownership: A Case Study of Federal Agency Regulation*. Nueva York: Hastings House.

COASE, R. H. (1950). *British broadcasting. A study in monopoly*. Londres: Longman.

COLLINS, R.; Garnham, N. & Locksley, G. (1989). *The economics of television: The UK case*. Londres: Sage.

COLOMBO, Fausto (1995). *Media e industria culturale*, Milano: Vita e Pensiero.

COMPAINÉ, Benjamin M. (1974). *Consumer Magazines at the Crossroads: A Study of General and Special Interest Magazines*. White Plains, N.Y.: Knowledge Industry Publications.

COMPAINÉ, Benjamin (1978). *The Book Industry in Transition: An Economic Study of Book Distribution and Marketing*. White Plains, N.Y.: Knowledge Industry Publications.

COMPAINÉ, Benjamin (1979). *The Newspaper Industry in the 1980s: An Assessment of Economics and Technology*. White Plains, N.Y.: Knowledge Industry Publications.

BOGART, Leo (1985). *La prensa y su público: quién lee, qué, cuándo, dónde y por qué en los periódicos norteamericanos*. Pamplona: Eunsa.

BOGART, Leo (1967). *Strategy in Advertising*. Nueva York: Harcourt, Brace & World.

BOGART, Leo (1972). *The age of television: a study of viewing habits and the impact of television on American life*. 3<sup>er</sup> ed. Nueva York: Ungar.

BOLAÑO, C.; Mastrini, G. & Sierra, F. (2005). *Economía política, comunicación y conocimiento. Una perspectiva crítica latinoamericana*, Buenos Aires: La Crujía.

BOLAÑO, César (2000). *Industria cultural, información e capitalismo*. Sao Paulo: Hucitec/Pólis.

BONNELL, René (2001). *La vingt cinquième image. Une économie de l'audiovisuel*. 3<sup>er</sup> ed. Paris: Gallimard.

BOTEIN, Michael (1977). *Legal Restrictions on Ownership of the Mass Media*. Nueva York: Advanced Media Publishing Associates.

BOUTANG, Y.; Moullet, et. al. (2004). *Capitalismo cognitivo, propiedad intelectual y creación colectiva*. Madrid: Traficantes de Sueños.

BROWN, R. D. (1967). *Market behavior of daily newspapers*. PhD dissertation, University of Illinois.

BRUCK, P. (1993). *Ökonomie und zukunft der printmedien*. Munich, Germany: Fischer.

BUNCE, Richard (1976). *Television in the Corporate Interest*. Nueva York: Praeger Special Studies.

BUNTING, H., Chapman, P. (1996). *The future of the European Media industry: towards the 21<sup>st</sup> century*. Londres: FT Telecoms & Media Publishing.

BUNYAN, J.A., & Crimmins, J. C. (1977). *Television and management: The manager's guide to video*. White Plains, N.Y.: Knowledge Industry.

BUSTAMANTE, Enrique (coordinador). (2002). *Industrias y cultura en la era digital: Industria, mercados y diversidad en España*. Barcelona: Gedisa.

BUSTAMANTE, Enrique; Zallo, Ramón (coord.) (1988). *Las industrias culturales en España (grupos multimedia y transnacionales)*. Madrid: Akal.

BUSTAMANTE, Enrique (1999). *La televisión económica: financiación, estrategias y mercados*. Barcelona: Gedisa.

- COMPAINÉ, Benjamin M.; Gomery, Douglas (2000). *Who owns the media? Competition and concentration in the mass media industry*. 3ª ed. Mahwah, New Jersey: Erlbaum.
- CONANT, Michael (1960). *Antitrust in the Motion Picture Industry*. Berkeley: University of California Press.
- CONESA, F. (1978). *La libertad de la empresa periodística*. Pamplona.
- CRESPÓ de Lara, Pedro (1995). *La empresa periodística en vivo. Del autoritarismo a la democracia*. Barcelona: Ariel.
- CRETÓN, Laurent (2001). *Economie du cinéma*. Paris: Nathan.
- CROTEAU, David; Hones, William (2001). *The business of media: corporate media and the public interest*. Pine Forge Press.
- CURRAN, James; Seaton, Jean (1981). *Power without Responsibility. The Press and Broadcasting in Britain*. Londres: Routledge.
- Curran, James (2002). *Media and Power*. Londres: Routledge.
- DALY, Charles P.; Henry, Patrick; Ryder, Ellen (1996). *The Magazine Publishing Industry*. Allyn & Bacon.
- DEGAND, Claude (1972). *Le Cinéma, Cette Industrie*. Paris: Editions Techniques et Economiques.
- DEMATTEÍ, Claudio; Perretti, Fabrizio (1997). *L'impresa televisiva*. Milano: Etaslibri.
- DEMERS, D.P. (1996). *The menace of the corporate newspaper: Fact or fiction?*. Ames: Iowa State University Press.
- DENNIS, Everette E.; Noam, Eli M. (eds.) (1989). *The Cost of Libel: Economic and Policy Implications*. Nueva York: Columbia University Press.
- DENNIS, Everette E. (1978). *The media society: evidence about mass communication in America*. Dubuque, Iowa: Brown.
- DESLANDES, Ghislain (2008). *Le Management des Médias*. Paris: La Découverte.
- DESSART, G. (1978). *Television in the real world: A case study course in broadcast management*. Nueva York: Hastings House.
- DÍAZ Nosty, Bernardo (1984). *La batalla de la información*. Madrid.
- DÍAZ Nosty, Bernardo (2005). *El déficit mediático: donde España no converge con Europa*. Barcelona: Bosch.
- DIMMICK, John W. (2003). *Media competition and coexistence: the theory of the niche*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- DOYLE, Gillian (2002). *Media ownership: concentration, convergence and public policy*.
- DOYLE, Gillian (2002). *Understanding Media Economics*. Sage.
- DYSON, Kenneth; Humpreys, Peter (1990). *The Political Economy of Communications: International and European Dimensions*. Londres: Routledge.
- DUNNETT, Peter (1988). *The world newspaper industry*. Londres: Helm.
- DUNNETT, Peter (1990). *The world television industry: an economic analysis*. Londres: Routledge.
- EASTMAN, Susan Tyler, y Klein, Robert A. (eds.) (1991). *Promotion & Marketing for Broadcasting & Cable*. (2ª ed). Prospect Heights: Waveland Press.
- ECHEVERRÍ, Ana Lucía (1995). *Recursos humanos en la empresa informativa*. Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.
- EHRLLICH, Arnold W., ed. (1976). *The Business of Publishing: A PW Anthology*. Nueva York: R.R. Bowker Co.
- EMERY, Edwin & Michael, Emery (1978). *The Press and America: an interpretative history of mass media*. 4ª ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- EMERY, Walter B. (1971). *Broadcasting and Government: Responsibilities and Regulations*. 2ª ed. East Lansing: Michigan State University Press.
- ENGWALL, Lars (1978). *Newspapers as organizations*. Farnborough: Enzensberger Saxon House.
- ESTEINOU, Javier (1990). *Economía, política y medios de comunicación*. México: Editorial Turrillas.
- ENZENSBERGER, Hans Magnus (1974). *The Consciousness Industry*. Nueva York: Seabury Press.

GERBARG, Darcy (ed.) (1999). *The Economics, Technology and Content of Digital TV*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.

GERSHON, Richard A. (1997). *The Transnational Media Corporation. Global Messages and Free Market Competition*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

GERSHON, Richard A. (2001). *Telecommunications management. Industry structures and planning strategies*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, Mahwah.

GIANELLI, Enrico (1956). *Economía Cinematográfica*. Rome: Reanda Editore.

GIFREU, Josep (1996). *Estructura general de la comunicació pública*. 2ª ed. Barcelona: Pòrtic.

GILES, R. H. (1987). *Newsroom management: A guide to theory and practice*. Indianapolis, IN: R. J. Berg.

GIORGI, L. (1995). *Post-socialist media: what power the west?*. Aldershot: Avebury.

GRECO, Albert N. (1991). *Advertising Management and Business Publishing*. Nueva York: New York University Press.

GRECO, Albert N. (ed.) (2000). *The Media and Entertainment Industries*. Boston: Allyn & Bacon.

GOLDING, Peter; Murdock, Graham; Schlesinger, Philip (eds.) (1986). *Communicating Politics: Mass Communication and the Political Process*. Nueva York: Holmes and Meier.

GOLDING, Peter & Murdock, Graham (1997). *The political economy of the media (Vols. 1 & 2)*. Cheltenham, England: Edgar Elgar.

GUBACK, Thomas H. (1969). *The International Film Industry: Western Europe and America Since 1945*. Bloomington: Indiana University Press.

GUREVICH, S. M. (1999). *Economy and Mass Media*. Moscow: Izdatelstvo im. Sabashnikovoykh.

GUSTAFSSON, Karl Erik (ed.) (1995). *Media Structure and the State: Concepts, Issues, Measures*. Goteborg: Goteborg University.

HALLIN, Daniel C.; Mancini, Paolo (2004). *Comparing media systems: three models of media and politics*. Cambridge: New York Cambridge University Press.

HALLORAN, James D. (1963). *Control or Consent? A Study of the Challenge of Mass Communication*. Londres: Sheed and Ward.

PARIAS García, Pedro; Farias Battle, Pedro (1994). *En torno a la libertad de empresa informativa*. Madrid: Editorial Complutense.

FAUSTINO, Paulo (2004). *A Imprensa em Portugal. Transformações e Tendências*. Lisboa: Media XXI/Formalpress.

FAUSTINO, Paulo (2004). *Manual de Gestao de Marketing de Empresas de Media Regionais e Locais*. Lisboa: Cenjor/Media XXI.

FERGUSON, D. A. (1997). *The domain of inquiry for media management researchers*. Nahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates.

FERGUSON, James M. (1963). *The Advertising Rate Structure in the Daily Newspaper Industry*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

FINK, Conrad C. (1988). *Strategic Newspaper Management*. Nueva York: Random House.

FLICHY, Patrice (1980). *Les industries de l'imaginaire: pour un analyse économique des media*. Genoble: Presses Universitaires de Grenoble.

FORRESTER, Chris (2000). *The business of digital television*. Boston: Focal Press.

GÁLIK, Mihaly (2001). *Media Economics*. Budapest, Hungary: Aula Kiadó.

GAMBARO, Marco; Silva, Francesco (1992). *Economía della televisiones*. Bologna: Società Editrice Il Mulino.

GARCÍA Canclini, Néstor; Moneta, Carlos (1999). *Las industrias culturales en la integración latinoamericana*. Buenos Aires: Eudeba.

GARITAONAINDIA, Carmelo (1983). *Federalismo y autogestión en los mass media*. Oñati: Herri-Ardularizaren Euskal Erakundea.

GARITAONAINDIA, Carmelo; Sanchez-Taberner, Alfonso (eds.) (1992). *Las empresas informativas en la Europa sin fronteras*. Bilbao: Universidad del País Vasco, Servicio Editorial.

GARNHAM, Nicholas (1990). *Capitalism & Communication. Global Culture & the Economics of Information*. Londres: Sage.

GATES, Richard (2002). *Production management for film and television*. 3ª ed. Oxford/Boston: Focal Press.

GERALD, James Edward (1956). *The British Press Under Government Economic Controls*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

- HAMELINK, Cees (1983). *Finance and Information: A Studio of Converging Interests*. Norwood, NJ: Ablex.
- HAMEROFF, Herbert (1998). *The advertising agency business*. 3<sup>rd</sup> ed. McGraw-Hill.
- HEAD, Sydney W. (1976). *Broadcasting in America: A survey of television and radio*. 3<sup>rd</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin.
- HEINRICH, Jürgen (1994). *Medienökonomie*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- HEINRICH, Jürgen; Kopper, Gerd G. (eds.) (2006). *Media Economics in Europe*. Berlin: Vistas Verlag.
- HENDRICKS, P. (1999). *Newspapers, a lost cause? Strategic management of newspaper firms in the United States and the Netherlands*. Boston: Kluwer Academic.
- HERMAN, Edward S.; and Chomsky, Noah (1988). *Manufacturing consent: the political economy of the mass media*. Pantheon: Nueva York.
- HERMAN, Edward S.; McChesney, Robert W. (1997). *The global media: the new missionaries of corporate capitalism*. Cassell: Londres.
- HERMAN, Edward (1999). *The myth of the liberal media*. Nueva York: Peter Lang.
- HERNÁNDEZ, Daniel (comp.) (2004). *Crítica de la Economía Política. Comunicación, cultura y Sociedad de la Información*. Caracas: Ministerio de Ciencia y Tecnología.
- HERSCOVICI, Alain (1994). *Economie de la culture et de la communication*. Paris: l'Harmattan.
- HESMONDHALDH, David (2007). *The Cultural Industries*. 2<sup>nd</sup> ed. Sage.
- HILLARD, R. L. (1989). *Television station operations and management*. Boston: Focal Press.
- Hoffer, J. (1968). *Managing today's radio station*. Blue Ridge Summi. PA: Tab Books.
- HOLLIFIELD, C. Ann (2001). *Transnational media management*. Lawrence Erlbaum.
- HOSKINS, Colin; McFadyen, Stuart; Finn, Adam (1997). *Global television and film: an introduction to the economics of the business*. Oxford: Oxford University Press.
- HOSKINS, Colin; McFadyen, Stuart; Finn, Adam (2004). *Media economics. Applying economics to new and traditional media*. Sage.
- HOWARD, Herbert H. (1979). *Multiple ownership in television broadcasting. Historical development and case studies*. Athens, Ohio: Arno Press.
- HÖYER, S., Hadednius, S. & Weibull, L. (1975). *The practice and economics of the press: A developmental perspective*. Londres: Sage.
- HUETTING, Mae D. (1944). *Economic Control of the Motion Picture Industry*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- IGLESIAS, Francisco (2001). *Marketing periodístico*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- IGLESIAS, Francisco; Verdeja, Sam (1997). *Marketing y gestión de periódicos*. 2<sup>a</sup> ed. Pamplona: Eunsa.
- INNIS, Harold (1972). *Empire and Communications*. Toronto: University of Toronto Press.
- JAMBEIRO, Othon; Britto, Valerio & Benvenuto Álvaro (eds.) (2005). *Comunicação, hegemonia e contra-hegemonia*. Salvador de Bahia: UFBA.
- JUGENHEIMER, Donald W.; Barban, Arnold M.; Turk, Peter B. (1992). *Advertising media: strategy and tactics*. Madison WCB Brown & Benchmark.
- KARMASIN, M. (1998). *Medienökonomie als theorie (massen-) medialer kommunikation: Kommunikationsökonomie und stakeholder theorie*. Nausser & Nausser.
- KINDEM, Gorham (ed.) (2000). *The international movie industry*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- KLINGENDER, F.D., and Stuart Legg (1937). *Money Behind the Screen*. Londres: Lawrence and Wishart.
- KOWALSKI, T. (1998). *Media and Money: Economic aspects of Mass Communication*. Warsaw, Poland: Prezedsiebiorstwo Handlowe TEX.
- KÜNG, Lucy (2008). *Strategic Management in the Media*. Londres: Sage.
- LACY, Stephen; Sohn, Ardyth B.; LeBlanc Wicks, Jan (1993). *Media Management: A Casebook Approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- LACY, S., & Simon, T. F. (1993). *The economics and regulation of United States newspapers*. Norwood, NJ: Ablex.
- LAMBERTON, Donald M. (ed.) (1996). *The economics of communication and information*. Brookfield (VT): Edward Elgar Pub.

- HAMELINK, Cees (1983). *Finance and Information: A Studio of Converging Interests*. Norwood, NJ: Ablex.
- HAMEROFF, Herbert (1998). *The advertising agency business*. 3<sup>rd</sup> ed. McGraw-Hill.
- HEAD, Sydney W. (1976). *Broadcasting in America: A survey of television and radio*. 3<sup>rd</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin.
- HEINRICH, Jürgen (1994). *Medienökonomie*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- HEINRICH, Jürgen; Kopper, Gerd G. (eds.) (2006). *Media Economics in Europe*. Berlin: Vistas Verlag.
- HENDRICKS, P. (1999). *Newspapers, a lost cause? Strategic management of newspaper firms in the United States and the Netherlands*. Boston: Kluwer Academic.
- HERMAN, Edward S.; and Chomsky, Noah (1988). *Manufacturing consent: the political economy of the mass media*. Pantheon: Nueva York.
- HERMAN, Edward S.; McChesney, Robert W. (1997). *The global media: the new missionaries of corporate capitalism*. Cassell: Londres.
- HERMAN, Edward (1999). *The myth of the liberal media*. Nueva York: Peter Lang.
- HERNÁNDEZ, Daniel (comp.) (2004). *Crítica de la Economía Política. Comunicación, cultura y Sociedad de la Información*. Caracas: Ministerio de Ciencia y Tecnología.
- HERSCOVICI, Alain (1994). *Economie de la culture et de la communication*. Paris: l'Harmattan.
- HESMONDHALDH, David (2007). *The Cultural Industries*. 2<sup>nd</sup> ed. Sage.
- HILLARD, R. L. (1989). *Television station operations and management*. Boston: Focal Press.
- Hoffer, J. (1968). *Managing today's radio station*. Blue Ridge Summi. PA: Tab Books.
- HOLLIFIELD, C. Ann (2001). *Transnational media management*. Lawrence Erlbaum.
- HOSKINS, Colin; McFadyen, Stuart; Finn, Adam (1997). *Global television and film: an introduction to the economics of the business*. Oxford: Oxford University Press.
- HOSKINS, Colin; McFadyen, Stuart; Finn, Adam (2004). *Media economics. Applying economics to new and traditional media*. Sage.



MAYER, Michael F. (ed.) (1973). *The Film Industrie: Practical business. Legal problems in production, distribution and exhibition*. Nueva York: Hastings House.

MCALPINE, Dennis B. (1975). *The Television Programming Industry*. Nueva York: Tucker Anthony and R.L. Day.

MCCAVITT, William; Pringle, Peter (1996). *Electronic Media Management*. Boston: Focal Press.

MCCHESENEY, Robert (1999). *Rich media, poor democracy*. Urbana: University of Illinois Press.

MCCHESENEY, Robert W. (1993). *Telecommunications, Mass Media and Democracy: the Battle for the Control of U.S. Broadcasting*. Nueva York: Oxford University Press.

MCCHESENEY, Robert W. Et al. (ed.) (1998). *Capitalism and the information age: the political economy of the global communication revolution*. Nueva York: Monthly Review Press.

MCCHESENEY, Robert W. (2008). *The political economy of media: enduring issues, emerging dilemmas*. Nueva York: Monthly Review Press.

MCFADYEN, S., Hoskins, C., & Gillen, D. (1980). *Canadian broadcasting: Market structure and economic performance*. Montreal, Canada: Institute for Research on Public Policy.

MCLAUGHLIN, John; Antonoff, Anne Louise (1986). *Mapping the Information Business*. Cambridge: Program on Information Resources Policy, Harvard University.

MCQUAIL, Dennis (1992). *Media Performance. Mass Communication and the Public Interest*. Pamplona: Sage.

MEDINA, Mercedes (2005). *Estructura y gestión de empresas audiovisuales*. Pamplona: Eunsa.

MERCILLON, Henri (1953). *Cinéma et Monopoles*, Paris: Librairie Armand Colin.

MICHEL, Jean (1992). *Pratique du management de l'information: analyse de la valeur et résolution du probleme*. Paris: ADBS.

MIÈGE, Bernard (1989). *The Capitalization of Cultural Production*. Nueva York: International General.

LAMPEL, Joseph, Shamsie, Jamal; and Lant, Theresa K. (2006). *The Business of culture: strategic perspectives on entertainment and media*. Erlbaum.

LANGE, A.; Renaud, J.L. (1989). *The future of the European audiovisual industry*. Manchester: The European Institute for the Media.

LAUF, Edmund; Van der Wurff, Richard (2005). *Print And Online Newspapers in Europe: A Comparative Analysis in 16 Countries*. Amsterdam: Het Spinhuis.

LAVINE, John; Wackman, Daniel B. (1992). *Gestión de empresas informativas*. Madrid: Rialp.

LEFLOCH, Patrick; Sonnac, Natalie (2000). *Economie de la presse*. Ed. La Decouverte.

LEWIS, Howard T. (1933). *The Motion Picture Industry*. Nueva York: Van Nostrand Co.

LÓPEZ-Escobar, Esteban (1978). *Análisis del "nuevo orden" internacional de la información*. Pamplona: Eunsa.

MACBRIDE, Sean, et al (1980). *Un solo mundo, voces múltiples*. México: Fondo de Cultura Económica.

MARCUS, Norman (1986). *Broadcast and Cable Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

MACHLUP, Fritz (1962). *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

MADISON, Charles A. (1966). *Book Publishing in America*. Nueva York: McGraw-Hill Book Company.

MARTÍN-Barbero, Jesús; Rey, Germán (2000). *Los ejercicios del ver. hegemonía audiovisual y ficción televisiva*. Barcelona: Gedisa.

MASTRINI, Guillermo; Becerra, Martín (2006). *Periodistas y Magnates. Estructura y concentración de las industrias culturales en América Latina*. Buenos Aires: Prometeo.

MATTELART, A., & Siegelau, S. (1979). *Communications and class struggle*. Nueva York: International General.

MATTELART, Armand; Delcourt, Xavier; Mattelart, Michèle (1984). *International Image Markets: in Search of an Alternative Perspective*. Londres: Comedia.

- MIÈGE, Bernard (2000). *Les industries du contem face a l'orde informatiannel*. Presses Universitaires de Grenoble.
- MIÈGE, Bernard (coord.) (2005). *La concentration dans les industries de contenu*. Paris: Réseaux.
- MIGUEL, Juan Carlos (1993). *Los grupos multimedia: estructuras y estrategias en los medios europeos*. Barcelona: Bosch.
- MILLER, William (1949). *The Book Industry*. Nueva York: Columbia University Press.
- MOGEL, L. (2000). *The newspaper: Everything you need to know to make it in the newspaper business*. Pittsburgh, PA: GATF Press.
- MORAGAS, Miquel de; Garitaonandía, Carmelo (eds.) (1995). *Decentralization in the global era: television in the regions, nationalities and small countries of the European Union*. Londres: Libbey.
- MORAGAS, Miquel de; Prado, Emili (2000). *La televisió pública a l'era digital*. Barcelona: Pòrtic.
- MOSCO, Vincent (1989). *The Pay-per Society: Computers and Communication in the Information Age*. Northwood: NJ Ablex.
- MOSCO, Vincent (1996). *The political economy of communications*. Londres: Sage Publications.
- MOSCO, V., & Wasko, J. (Eds.) (1988). *The political economy of information*. Madison: University of Wisconsin Press.
- MOSCO, Vincent (2005). *The Digital Sublime. Myth, Power and Cyberspace*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- MURCIANO, Marcial (1995). *Estructura y dinámica de la comunicación internacional*. Barcelona: Bosch.
- NAPOLI, Philip M. (2003). *Audience Economics: Media Institutions and the Audience Marketplace*. Nueva York: Columbia University Press.
- NIETO, Alfonso (1967). *El concepto de empresa periodística*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- NIETO, Alfonso (1973). *La empresa periodística en España*. Pamplona: Eunsa.
- NIETO, Alfonso (1984). *La prensa gratuita*. Pamplona: Eunsa.
- NIETO, Alfonso; Iglesias, Francisco (1993). *Empresa Informativa*. Barcelona: Ariel.
- NIETO, Alfonso (2006). *Economía de la comunicación institucional*. Milano: FrancoAngeli.
- NOAM, Eli M.; Waltherman, Jens (eds.) (1999). *Public Television in America*. Gütersloh: Bertelsmann Foundation.
- NOAM, Eli M. (1991). *Television in Europe*. Nueva York: Oxford University Press.
- NOAM, Eli M. (ed.) (1985). *Video Media Competition. Regulation, Economics, and Technology*. Nueva York: Columbia University Press.
- NOAM, Eli M., Millonzi, Joel C. (eds.) (1993). *The international market in film and television programs*. Norwood, NJ: Ablex.
- NORDENSTRENG, Kaarle; Schiller, Herbert (eds.) (1979). *National Sovereignty and International Communication*. Northwood, NJ: Ablex.
- O'DONELL, Lewis B.; Hausman, Carl; Benoit, Philip (1989). *Radio station operations: management and employee perspectives*. Belmont (California): Wadsworth Pub.
- ORINGEL, R. S., & Buske, S. M. (1987). *The access manager's handbook: A guide for managing community television*. Boston: Focal Press.
- OSWALD, John Clyde (1937). *Printing in the Americas*. Nueva York: Hacker Art Books.
- OWEN, Bruce M. (1975). *Economics and Freedom of Expression: Media Structure and the First Amendment*. Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Co.
- OWEN, Bruce M.; Waterman, David (comp.) (1973). *Mass communication and economics: a bibliography*. Stanford (California): Stanford University.
- OWEN, Bruce M.; Beebe, Jack H.; Manning, Williard G. (1974). *Television economics*. Lexington: Lexington Books.
- OWEN, Bruce M.; Wildman, Stevens S. (1992). *Video economics*. Cambridge (Massachusetts): Harvard University Press.
- PALETZ, D., Jakubowicz, K. (2002). *Business as usual: continuity and change in Central and Eastern European Media*. Cresskill: Hampton Press.
- PARDO, Alejandro (ed.) (2002). *The Audiovisual Management Handbook*. Madrid: Media Business School.

PRADO, Emili; Moragas, Miquel de (1991). *Televisiones locales: tipología y aportaciones de la experiencia catalana*, Barcelona: Col·legi de Periodistes de Catalunya.

PRAGNELL, A.; Jakubowicz, K. (1990). *Freedom and control: the elements of democratic broadcasting services*. Manchester: The European Institute for the Media.

PRATT, John Barnes (1938). *A Century of Book Publishing. 1838-1938*. Nueva York: A. S. Barnes and Company.

PRINGLE, Peter K.; Starr, Michael F.; McCavitt, William E. (1994). *Electronic media management*, Stoneham: Butterworth-Heinemann.

QUITRÓS, Fernando (1988). *Introducción a la estructura real de la información*. Madrid: Ediciones de la Universidad Complutense.

QUAAL, Ward L; Brown, James A. (1976). *Broadcast management: radio, television*. 2ª ed. Nueva York: Hastings House.

QUINN, Stephen (2002). *Knowledge management in a digital newsroom*. Focal Press.

RAMONET, Ignacio (1989). *La Communication victime des marchands*. La Découverte: París.

RANKIN, W. P. (1986). *The practice of newspaper management*. Nueva York: Praeger.

REIG, Ramón (2000). *Medios de comunicación y poder en España: prensa, radio, televisión y mundo editorial*. Barcelona: Paidós.

REINSCH, J. L. (1948). *Radio station management*. Nueva York: Harper.

REINSCH, J. L., & Ellis, E. I. (1960). *Radio station management*. 2ª ed. Nueva York: Harper.

RICHERI, Giuseppe (1993). *La tv che conta. Televisione come impresa*. Bologna: Baskerville.

RICHERI, Giuseppe (1994). *La transición de la televisión: análisis del audiovisual como empresa de comunicación*. Barcelona: Bosch.

ROADHS, B. Eric (ed.) (1995). *The radio book: the complete station operations manual*. West Palm Beach: Streamline Publishing.

PARSONS, Patrick R. & Frieden, Robert M. (1998). *The cable and satellite television industries*. Allyn & Bacon.

PATZ, Deborah S. (1997). *Surviving production: the art of production management for film and television*. Studio City, CA: Michael Wiese Productions.

PAUL, J. P. (1991). *Économie de la communication TV-radio*. [The Economy of TV-Radio Communication]. Paris: Presses Universitaires de France.

PÉREZ-Latre, Francisco Javier (1995). *Centrales de compra de medios*. Pamplona: Eunsa.

PÉREZ-Latre, Francisco Javier (2000). *Planificación y gestión de medios publicitarios*. Barcelona: Ariel.

PICARD, Robert G. (1989). *Media economics: concepts and issues*. Londres: Sage.

PICARD, Robert G. (ed.) (2003). *Media Firms: Structures, Operations, and Performance*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

PICARD, Robert G. (2002). *The economics and financing of media companies*. (1st ed.) Nueva York: Fordham University Press.

PICARD, Robert G. (1985). *The Press and the Decline of Democracy: The Democratic Socialist Response in Public Policy*. Greenwood, Westport, Conn.

PICARD, Robert G.; Brody, Jeffrey H. (1997). *The Newspaper Publishing Industry*. Boston: Allyn & Bacon.

PICARD, Robert G.; Winter, James P.; McCombs, Maxwell; Lacy, Stephen (1988). *Press Concentration and Monopoly: New Perspectives on Newspaper Ownership and Operation*. Norwood, NJ: Ablex.

PILATI, Antonio, Richeri, Giuseppe (2000). *La fabbrica delle idee*. Bologna: Baskerville.

PILATI, Antonio (ed.) (1993). *Media industry in Europe*. Milan, Londres, Libbey: MIND Institute Media Economics.

PINILLOS Suárez, Pedro José (1975). *La empresa informativa: prensa, radio, cine y televisión*. Madrid: Ediciones del Castillo.

POBLACIÓN, José Ignacio; García-Alonso, Pedro (1997). *Organización y gestión de la empresa informativa*. Madrid: Dossat 2000.

PRADO, Emili (1981). *Estructura de la información radiofónica*. Barcelona: ATE.

SCHULTZ, Don E., Tannenbaum, Stanley I. (1995). *Essentials of advertising strategy*. 3ª ed. Lincolnwood: NTC Business Books.

SCRIPPS, Charles E. (1965). *Economic Support of Mass Communication in the United States, 1929-1964*. Cincinnati: Scripps-Howard.

SHERMAN, Barry L. (1995). *Telecommunications management: broadcasting, cable and the new technologies*. 2ª ed. Nueva York: McGraw-Hill.

SIERRA, Francisco; Quirós, Fernando (dirs.) (2001). *Comunicación, globalización y democracia: crítica de la economía política de la comunicación y la cultura*. Sevilla: Comunicación Social.

SMYTHE, Dallas (1957). *The Structure and Policy of Electronic Communications*. Urbana: University of Illinois Press.

SMYTHE, Dallas (1981). *Dependency Road: Communication, Capitalism, Consciousness and Canada*. Norwood, NJ: Ablex.

SOHN, Ardyth; Ogan, Christine; Polich, John (1988). *La dirección de la empresa periodística*. Barcelona: Paidós.

STERLING, Christopher H., and Timothy R. Haight (1978). *The Mass Media: Aspen Institute Guide to Communication Industry Trends*. Nueva York: Praeger Special Studies.

STRAUBHAAR, Josep (2007). *World Television. From global to local*. Sage.

SPARKS, Colin; Dahlgren, Peter (eds.) (1991). *Communication and Citizenship: Journalism and the Public Sphere in the New Media Age*. Londres: Routledge.

TALLÓN, José (1981). *Empresa y empresario de la información: temas para un curso de empresa informativa*. Madrid: Dossat.

TALLÓN, José (1992). *Lecciones de empresa informativa*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid.

TERZIS, Georgios (ed.) (2007). *European Media Governance. National and Regional Dimensions*. Bristol: Intellect.

THAYER, F. (1954). *Newspaper business management*. Nueva York: Prentice-Hall.

THOMPSON, K. (1985). *Exporting entertainment: America in the world film market, 1907-34*. Londres: BFI.

TORRES, Juan (1985). *Economía de la comunicación de masas*. Madrid: Zero.

ROE, Y. (1964). *Television station management: The business of broadcasting*. Nueva York: Hastings House.

ROJO Villada, Pedro Antonio (2008). *Modelos de negocio y consumo de prensa en el contexto digital*. Murcia: Servicio Publicaciones Universidad de Murcia.

RUCKER, F. W., & Williams, H. L. (1955). *Newspaper organization and management*. Ames: Iowa State University Press.

RUIZ González, Moisés (2001). *Dirección de la Empresa Informativa*. Madrid: Paraninfo.

SÁNCHEZ-Bravo, Antonio (1981). *Tratado de estructura de la información*. Madrid: Latina.

SÁNCHEZ-Tabernero, Alfonso (ed.) 1993. *Concentración de la comunicación en Europa. Empresa comercial e interés público*. Barcelona: Centre d'Investigació de la Comunicació.

SÁNCHEZ-Tabernero, Alfonso (2000). *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid: Cátedra.

SÁNCHEZ-Tabernero, Alfonso (2008). *Los contenidos de los medios de comunicación: calidad, rentabilidad y competencia*. Barcelona Deusto.

SCHILLER, D.; Brock, B. E. & Rigby, F. (1979). *CATV program origination and production*. Blue Ridge Summit, PA: Tab Books.

SCHILLER, Herbert (1969). *Mass Communication and American Empire*. 2ª ed., 1992. Boston: Beacon Press.

SCHILLER, Herbert (1976). *Communication and Cultural Domination*. White Plains: NY International Arts and Sciences Press.

SCHILLER, Herbert (1989). *Culture Inc.: the corporate takeover of public expression*. Nueva York: Oxford University Press.

SCHMALENSEE, R. (1981). *Economics of advertising*. Amsterdam, The Netherlands: North-Holland.

SCHMIDT, Georg; Werner Schmalenbach; and Peter Bächlin (1948). *The Film – Its Economic, Social and Artistic Problems*. Londres: The Falcon Press.

SCHRAMM, Wilbur (1964). *Mass Media and National Development*. Stanford: CA Stanford University Press.

WHITE, Barton C.; Doyle Satterthwaite, N. (1989). *The Selling of Broadcasting Advertising*. Boston: Allyn & Bacon.

WILDMAN, S. S., & Siwek, S. E. (1988). *International trade in films and television programs*. Cambridge, MA: Ballinger.

WILLIAMS, Herbert Lee (1978). *Newspaper organization and management*. 5ª ed Ames: Iowa State University Press.

WILLIS, Jim; Willis, Diane B. (1993). *New directions in media management*. Boston: Allyn and Bacon, Boston.

WOLF, Michael J. (1999). *The entertainment economy: how mega-media forces are transforming our lives*. Londres: Penguin.

WOLPERT, Samuel A.; Wolpert, Joyce Friedman (1986). *Economics of Information*. Nueva York: Van Nostrand Reinhold.

WOOD, D. J. (1952). *Newspaper circulation management, a profession*. Oakland, CA: Newspaper Research Bureau.

WOODS, A. (1963). *Modern newspaper production*. Nueva York: Harper & Row.

WYCKOFF, E. H. (1956). *Editing and producing the small publication*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

ZALLO, Ramón (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. Madrid: Akal.

ZALLO, Ramón (1992). *El mercado de la cultura: estructura económica de la comunicación*. San Sebastián: Gakoa Liburuak.

ZALLO, Ramón (1992). *El mercado de la cultura europea. Estructura económica y política de la comunicación*. San Sebastián: Gakoa.

ZALLO, Ramón (1995). *Industrias y políticas culturales en España y el País Vasco*. Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.

ZERDICK, Axel (ed.) (2000). *Economics. Strategies for the Digital Marketplace*. Berlín: European Communication Council, Springer.

TOUSSAINT, Nadine (1979). *La economía de la información*. Barcelona: Oikos-Tau, Barcelona.

TOWSE, Ruth (ed.) (1997). *Cultural economics: the art, the heritage and the media industries*. Cheltenham: Elgar.

TUNSTALL, Jeremy; Palmer, Michael (1991). *Media Moguls*. Londres: Routledge.

TUROW, Joseph (1984). *Media Industries: the Production of News and Entertainment*. Nueva York: Longman.

TUROW, Joseph (1992). *Media systems in society: Understanding industries, strategies, and power*. Nueva York: Longman.

URABAYEN, Miguel (1998). *Estructura de la información periodística: concepto y método*. Barcelona: Mitre.

VÁZQUEZ Montalbán, Manuel (1971). *Informe sobre la información*. Barcelona: Fontanella.

VEJANOUSKI, C., & Bishop, W. D. (1983). *Choice by cable: The economics of a new area in television*. Lansing, UK: Institute of Economic Affairs.

VENTÍN, José Augusto (1994). *Empresa informativa: introducción a la teoría de la decisión*. Madrid: Fragua.

VOGEL, Harold L. (1998). *Entertainment Industry Economics: a guide for financial analysis* (4ª ed) Cambridge: Cambridge University Press.

WALKER, James R., Ferguson, Douglas A. (1998). *The broadcast television industry*. Boston: Allyn and Bacon.

WASKO, Janet (1982). *Movies and Money: Financing the American Film Industry*. Norwood, NJ: Ablex.

WASKO, Janet; Mosco, Vincent (eds.) (1992). *Democratic Communications in the information age*. Norwood, NJ: Ablex.

WATERMAN, David; Weiss, Andrew A. (1997). *Vertical integration in cable television*. American Enterprise Institute.

WARNER, Charles H.; Buchman, J. (1992). *Broadcast and Cable Selling*. 2ª ed. Belmont (CA): Wadsworth.

WEBB, G. K. (1983). *The economics of cable television*. Lexington, MA: Lexington Books.