

1. GRUPOS MULTIMEDIA

Los grupos multimedia se pueden estudiar desde dos perspectivas:

1. Mercado capital: se basa en el crecimiento externo de las empresas. Existen dos modos:

- ◆ Apropiación: creación o modificaciones de las fronteras patrimoniales de una empresa a través de fusiones, absorciones o adquisiciones
 - ◊ Fusión/absorción: unión de dos o más personas jurídicamente independientes, que deciden juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de las sociedades que se fusionan absorbe el patrimonio de las otras es una fusión por absorción
 - ◊ Adquisición: compra por parte de una persona jurídica del paquete de accionariado de control de una sociedad, sin realizar la fusión de sus patrimonios
- ◆ Relación: creación o modificación de las fronteras patrimoniales de una empresa a través de franquicias, subcontratación, cesión de licencias y filiales comunes

Se distinguen de las otras en que las participantes conservan la identidad jurídicamente autónoma y estratégicamente soberana

- ◊ Acuerdo: reparto del mercado, magnitud de los precios
- ◊ Alianzas: se comparten bienes de equipo, laboratorios, know how (saber hacer). Su éxito depende de:

- Coherencia entre objetivos perseguidos por la alianza y por las empresas que la forman
- Factores internos tales como la compatibilidad de estilos y modelos de gestión. Este factor es el principal culpable del fracaso de las alianzas.
- Filial común: crecimiento externo en modo de relación. Dos empresas crean otra identidad jurídica propia como un objetivo común (compartir en un mercado, compartir recursos). Suelen ser de tiempo limitado

RAMA

Series Producción Cine

Copyright/Management Distribución Discos

Comics Comercialización Libros

Ámbito territorial

El ámbito territorial se refiere al campo de mercado de cada empresa

- Crecimiento interno: la empresa crea diferentes capacidades económicas de producción o distribución, es decir, se desarrollan las potencialidades internas, ya se utilice la autofinanciación o los capitales ajenos
- Crecimiento externo: mediante la función, absorción, participación o alianzas se consigue el crecimiento exterior. En esta forma de crecimiento no se crean nuevas potencialidades, sino que se aprovechan las existentes

Proceso en el cual una unidad económica crece por la adquisición o control de la capacidad de producción de otras unidades preexistentes

Los dos ejes que caracterizan el crecimiento externo son:

- ◆ Transferencia de un conjunto económico y técnicamente organizado
- ◆ Su paso a ser controlado de forma total, mayoritaria o minoritaria, por el adquiriente o por otro

Tipo de diversificación

- Horizontal: crecimiento o reforzamiento del poder de las unidades situadas dentro de una misma rama

Ej. Una productora de cine compra una productora de cine

- Vertical: paso al control de unidades situadas en estadios anteriores o posteriores del proceso económico productivo

Ej. Una productora de cine compra una distribuidora

Según se vaya a posteriores estadios de la producción (distribución) o anteriores (materias primas)

Ej. La prensa diaria ha integrado hacia arriba los laboratorios de impresión y en algunos casos la distribución. Hacia abajo sería cuando integre la agencia de noticias

- Conglomerado: crecimiento fuera de la hilera y del sector

Ej. Una distribuidora de cine compra una cadena de restaurante

- Concéntrica: el crecimiento se hace apoyándose en algunas actividades, llamadas sinergias

Ej. Una productora de cine se hace con una productora de series

Indica la dirección de crecimiento de un sector, tratando de aprovechar alguna sinergia

Sinergia Convergencia Concentración Transnacionalización

Sinergias

En las sinergias se aprovechan recursos comunes de dos empresas para la fusión. Se invoca en forma de concepto, más como resultado real, para justificar la ejecución de innumerables adquisiciones, fusiones, reestructuraciones, ampliación de catálogo, diversificación

Es la participación de las capacidades entre las unidades de una empresa que produce un resultado mayor que el que pueden obtener si las unidades operan independientemente unas con otras

- De ventas: se presenta cuando los productos utilizan canales de distribución, administración de ventas o almacenamiento común. La oportunidad de concretar las ventas que ofrece una línea de productos completa, relacionados entre sí, aumenta la productividad del equipo de ventas. Promoción de ventas, publicidad común pueden dar resultados múltiples por la misma cantidad de dinero
- Operativa: resultado de la mejor utilización de equipos y personal, distribución de gustos generales, ventajas de curvas de aprendizaje comunes y compras en lotes grandes

- De inversión: resulta del empleo conjunto de planta, existencias, materias primas, transferencias en I+D de un producto a otro, herramientas y maquinaria común
- De dirección: resultados menos perceptibles, pero su contribución es muy importante en el efecto total. Una alta dirección competente es un bien escaso. Puede conseguir una mejora apreciable de los resultados generales de la empresa

Consecuencias de las sinergias:

1. Incremento de los ingresos monetarios
2. Disminución de los costes operativos
3. Disminución de los requerimientos de inversión

Relaciones entre las modalidades de crecimiento:

Base nacional

Diversificación

Horizontal

Interno

Alianzas Crecimiento Competencias

Externo

Conglomerado

Especialización

Internacionalización

Posicionamiento

- Líder: es cuando una empresa es líder en su sector Ej. Explorer Microsoft
- Polarizados: es cuando hay dos empresas que controlan todo el mercado

Ej. Coca-Cola y Pepsi AT&T y ComCast

- Pelotón de los 10 primeros Ej. Nasdag 100: Ebay, Yahoo, adobe System, Google y Amazon

Financiación del crecimiento

- Capitales propios: los beneficios de la empresa se reinvierte en la misma empresa
- Capitales ajenos: se pide la financiación a un banco (préstamo)

Origen de los capitales

- Intrasectorial: se compra dentro del sector Ej. Paramount compró Dreamworks (2005)
- Extrasectorial: Se compra fuera del sector Ej. Seagram (bebidas) compra universal

2. SITUACIÓN DEL MERCADO

Existen cuatro situaciones del mercado:

- Competencia perfecta: hay un número de empresas que ofrecen un producto idéntico sin que el estado limite la acción por medio de las políticas culturales

[Muchos oferentes, productos idénticos, libertad absoluta del mercado, la decisión de una empresa no tiene repercusión en la producción ni en el mercado]

- Monopolio: existe una sola empresa que controla el mercado. Hay fuertes barreras para la entrada a este mercado.

[Un oferente, controla el precio, altas barreras de entrada, no existen sustitutos cercanos] Ej. TVE antes de la regulación del 90

- Oligopolio: número limitado de oferentes. Barreras de entrada. Productos escasamente diferenciados, pero que cubren la misma necesidad. Las estrategias que una empresa tome sobre el precio va a tener una repercusión en el resto del mercado.

Networks nacionales	Grupos	Majors	Prod. propia serie	Canales temáticos
	Sony Pictures Entertainment	Columbia TriStar Motion pictures		AXN
	Time Warner	Warner Bros Studios y NewLine Cinema	HBO	Cartoon Networks
	MGM inc.	United Artists y MGM Studios	MGM	
ABC	ABC/Capital City Walt Disney corp.	Miramax y Walt Disney Pictures, Pixar	ABC	
NBC	General Electric y NBC-Universal	Universal Studios	NBC	
CBS	Viacom inc. CBS corp.	Paramount Pictures y Dreamworks	CBS	Calle 13 y SCiFi
FOX	News corporation	20th Century y FOX	FOX	FOX

- Competencia monopolística: los productos están diferenciados, pero cubren una misma necesidad del público. Están ofertados por los productores y distribuidores especializados. La empresa tiene cierto control sobre los precios

Ej. TV por cable, revistas e industria videojuegos

Los grupos multimedia poseen las majors, que son las productoras de cine americano

Down Jones: treinta empresas con más facturación de todos los sectores de EE.UU. y dentro de ellas están la Disney y General Electric

General Electric posee Universal Studiois: anteriormente, Vivendi compró Universal, pero le daba pérdidas, por eso, dos años más tarde la vendió a General Electric

HBO: canal de cable y productora propia de ficción: *A dos metros bajo tierra, Sexo en NY*

La Metro Goldwin Mayer también hace series de ficción: *Superespías, Tan muertos como yo, Stargate 1, Los límites de la realidad*

ABC: *Anatomía de Grey, La familia Adams, Padres forzosos* una productora de ficción

NBC: productora de ficción: *Chears, Friends, Me llamo Earl*

CBS: *CSI Las Vegas*

Fox: *Futurama, Los Simpson, Prision Break, House, Allie McBeal*

Tras las productoras de contenidos de ficción están los canales temáticos

3. RELACIONES COMERCIALES

- Control: Las decisiones que tome uno de los competidores repercuten en los otros
- Corporación: El mercado puede ser una balanza equilibrada, en la que el desarrollo de una empresa no repercute en las demás
- Competencia: No tiene que ser negativa ya que conlleva el perfeccionamiento de las empresas y servicios

Competidores directos: cuando dos competidores compiten por el mismo segmento de mercado

Ej. Telecinco y Antena 3

Son competidores potenciales cuando uno de ellos puede lograr expulsar o minimizar la presencia de otro en el mercado

Ej. Videoclub o pago bajo demanda

- Sustitutos: Dos competidores ofrecen productos que cubren las mismas necesidades. Por lo que uno puede sustituir a otro

Ej. TV Internet y TV móvil

4. TRANSFERENCIA/GLOBALIZACIÓN DE GRUPOS

Al final del siglo XX se produce una reestructura industrial, de una sociedad industrial se pasa a una sociedad de la información (aquella en el que la mayoría del empleo se concentra en la producción, almacenamiento y distribución de la información). Esto se produce en todos los sectores industriales. Se traduce en un incremento de la concentración empresarial a través de estrategias de crecimiento externo, en la perspectiva de la globalización. El proceso se caracteriza por:

- Polarización de las inversiones directas (1º fase: años 80) es la polarización en tres vértices.

EE.UU.

Japón Europa

- Inversión en mercados emergentes (2º fase: años 90) se invierte en países del sudeste asiático. En los años 90, Japón vendía un 80% de sus productos a EEUU. Se puede producir un incremento de las especulaciones, produciéndose una crisis financiera, aparece cuando prima el mercado financiero sobre el industrial

Esta reestructuración se caracteriza por una economía del retroceso del Estado en la gestión de la economía, dejando paso a la economía privada. Existen tres sistemas económicos:

- ◆ Libre mercado: los medios de producción los controlan las empresas. Se rige por la ley de la oferta y la demanda
- ◆ Planificación central: los medios los gestiona el estado. Crisis petróleo del 73
- ◆ Mixto: estado del bienestar

Las empresas privadas empiezan a crecer y se convierten en grupos, que controlan el panorama de las industrias culturales. El Estado no se retira totalmente, sino que favorece la aparición de los grupos, abriendo las fronteras al libre comercio, ya que aportan grandes beneficios al país

Existen dos funciones por las que los grupos se transnacionalizan:

- ◆ Al aumentar de talla aumentan su poder de reducción de incertidumbre del mercado y disminuye el de sus competidores
- ◆ Aumenta su capacidad de acción estrategia en el mercado. Esta capacidad se maximiza si el grupo crece de forma externa por adquisiciones. Se maximiza porque los componentes se hacen aliados

La transnacionalización es una traslación al extranjero, lo que supone una concentración (centralización) económica

4.1 GLOBALIZACIÓN DE LOS GRUPOS

La globalización puede entenderse en tres acepciones:

- Mundialización de estrategias de los grupos en diferentes sectores industriales
- Transformación del mercado natural donde competían los grupos a un mercado global. Sus estrategias deben tener en cuenta la necesidad de competir a nivel mundial
- Interdependencia de las estrategias que los grupos llevan a cabo en los diferentes países del mundo. Esto implica que la posición concreta de un grupo en un mercado. (país) repercute en la posición que tiene en otro

4.2 FACTORES/CAUSAS QUE IMPULSAN LA GLOBALIZACIÓN

Hay cinco factores:

- Ampliación y apertura de los mercados: cuando se produce la caída del muro de Berlín (1989) y la

caída de la URSS (1990) se produce el fin de la Guerra Fría. Muchos países se ven libres, lo que da la aparición de asociaciones de libre comercio (NAFTA) que implica que varios países, mediante un acuerdo, abren sus fronteras al mercado internacional

- ◆ NAFTA: libre comercio de América del Norte, entre México, Canadá y EEUU (1994).
- ◆ ALCA: libre comercio de las Américas. Resultado de la 1º Cumbre de las Américas de 1994. Todavía es proyecto e implicaría una apertura de fronteras en todo el territorio americano
- ◆ ALBA: alternativa bolivariana para América. Es de Hugo Chávez. Un proyecto entre Venezuela, Jamaica, Bolivia y Haití
- ◆ CEE: Comunidad Europea

Las fronteras se abren sólo en países desarrollados. Los subdesarrollados no pueden competir porque les imponen aranceles muy altos a los productos, lo que encarece el precio

Ahora se ve la posibilidad de cambiar esta situación y abrir las fronteras a nivel mundial

- Desarrollo de los medios de comunicación y transporte, sobre todo Internet: Desarrollo de las TIC's. Proliferación del PC en el hogar y en la empresa. Uso de Internet en hogar u empresas, que ha traído la descentralización de la empresa, configurándola en empresa-red o estado-red

Los medios y el transporte traen un incremento de la productividad, lo que trae también un incremento económico

- Crecimiento de las funciones entre empresas: repercute en el hecho de que las multinacionales tienen cada vez más poder político y económico

Ej. Grupo Prisa: Unión Radio, SER, A3 Radio

Hay un cambio de la mentalidad. La explotación se sustituye por una mejor gestión de la empresa, el empleado no está tan mecanizado, se complementa más con el resto de empleados. Se evita el almacenaje de productos, se produce en relación a la demanda (stock 0) (sistema just in time)

- Privatización de las empresas públicas: coincide con las crisis y desarrollo del estado de bienestar, que alcanza su cumbre en el gobierno de Reagan y Thatcher (80). Estado de bienestar es el estado que protege al individuo. Se ve impulsada por la crisis del estado de bienestar porque cada vez se privatizan más
- Desregulación del mercado de capital: se traduce en un incremento de los flujos de capital. Todos se unifican, dando lugar a un macromercado. Se crean instituciones que supervisan el mercado de capital (CNMV: comisión nacional mercado de valores) (TDC: tribunal defensa de la competencia, que evita actividades monopolísticas)

4.3 CONVERGENCIA SECTORIAL

El dinero, por tanto, se lo lleva el sector del mercado pirata. Esto se ve en los índices bursátiles. Las TIC's son el 7% del PIB del mundo

Dow Jones: IBM, Microsoft, AT&T, Intel

4.4 TIPOS DE GLOBALIZACIÓN

- Geográfica: proliferación de implantaciones extranjeras. Las implantaciones son empresas

Ej. Nokia: es de Finlandia pero se produce en China

- Tecnológica: resulta de la convergencia tecnológica. Resulta del carácter internacional del proceso científico y técnico. Supone una ampliación y reagrupación de las hileras ya existentes. Tres factores que potencian la globalización tecnológica:
 - ◆ Dinámica misma de la competencia
 - ◆ Necesidad de amortizar los grandes costes que hacen las empresas en I+D para

lo cual potencian el mercado global

- ◆ Proliferación de alianzas entre empresas para desarrollo de I+D. Muchas de las tecnologías no llegan al mercado o tienen una mortandad muy rápida

Ej. Del Mp3 al Mp4

- Sectorial: es el resultado de la convergencia sectorial que reagrupa entorno a nuevos polos de actividad sectorial antes separadas. De esta forma surgen hipersectores. Estos son muy difíciles de marcar (económico y tecnológico), ya que al fusionarse es muy difícil saber donde empieza uno y acaba otro

Ej. Móvil y televisión

- Financiera: cinco características:
 - ◆ Unificación de los mercados financieros: los inversores de un país ya no tienen porque invertir sólo en su país
 - ◆ Transparencia y liberalización de los mercados capital: Para que sean eficaces debe hacer órganos que se encarguen del control de las actividades monopolísticos y de alteración y fraude de los precios de las acciones. A más vigilancia, más libertad para los inversores. Por eso, en España, la ley de mercado de valores creó la CNMV (comisión nacional de mercado de valores)
 - ◆ Internacionalización de los mercados: la abolición de las restricciones a la libre movilidad de capitales y la apertura de los mercados financieros al exterior han propiciado una óptima financiación de la economía del primer mundo. Los mercados económicos emergentes acuden a los países desarrollados anhelando la seguridad de sus mercados. Los países ricos acuden a los países emergentes porque las inversiones tienen una mayor rentabilidad para también un alto riesgo. Esta internacionalización hace que con crisis lejanas se tenga más sensibilidad, una crisis local se puede convertir en una gran crisis global
 - ◆ Implantación de las nuevas tecnologías suponen dos cambios:

– Desaparición de las acciones físicas: aporta seguridad a los inversores

– Multidifusión de las cotizaciones en tiempo real: mercados con mayor número de inversores y más transparentes

- ◆ Creación de nuevos proyectos financieros: como una OPA (oferta de pública de adquisición) que es cuando una empresa anuncia que quiere adquirir la mayor parte de las acciones de una empresa. Puede ser amistosa u hostil

4.5 VENTAJAS E INCONVENIENTES GLOBALIZACIÓN

Ventajas	Inconvenientes
----------	----------------

	Falta de control a las multinacionales
	Aumento del desequilibrio social
Libre circulación de mercancías y personas	Concentración de la riqueza (500.000 personas tienen la misma riqueza que 416.000.000)
Mayor aprovechamiento de recursos	Incumplimiento de los acuerdos laborales
Acceso universal a la cultura (brecha digital)	Aumento del consumismo
Mayor capacidad para superar crisis económicas	Daño al medio ambiente: cambio climático
Creación de empleo en países subdesarrollados	Amenaza a la diversidad cultural: imperialismo multinacional
	Pensamiento único
	Estado de protección
	Economía financiera – economía real: más aumento de la especulación

El mundo no está muy globalizado, lo que están globalizados son los países desarrollados. Los Estados no han liberalizado empresas públicas. Los estados controlan entre el 35–40% del PIB

5. CONVERGENCIAS

Definiciones de convergencia

1. Proceso de confluencias de tecnologías, información y capital que se configuran como el elemento central que sustenta y vincula la sociedad de la información. La convergencia no es estática sino que es un proceso dinámico, por medio del cual los diferentes agentes/sectores se retroalimentan, crean sus propias sinergias y lógicas de actuación de modo que puedan seguir avanzando, evolucionando y adaptándose a las nuevas situaciones
2. Desaparición de las fronteras firmes entre medios masivos (Televisión) y servicios de comunicación (correo electrónico). La convergencia de estos en un único mecanismo digital de transporte de datos, mediante una interfaz o envoltorio totalizador. Tanto los mecanismos como la interfaz son accesibles desde una multitud de dispositivos
3. La convergencia es la capacidad de diferentes plataformas de red de transportar diversos tipos de servicios esencialmente similares

Dimensiones de la convergencia

El estudio de la convergencia suele caer en fuertes reducciones. Se suele analizar la convergencia desde un punto de vista tecnológico. Para analizar la convergencia hay que reducir el estudio a cuatro dimensiones:

- Empresarial: Nivel más general de la convergencia. Se encuentran las empresas y los grupos multimedia. Debido al desarrollo que han tenido en la década de los 80, se ha producido una gran multiplicación de los medios de comunicación desde los grupos y una intensificación de las estrategias de diversificación

- **Tecnológica:** Revolución instrumental de los últimos años en el campo de la producción, edición y difusión de contenidos. El motor principal es la convergencia digital. El resultado corporativo de la convergencia tecnológica es la convergencia sectorial y el desarrollo de las TIC's

Industria cultural de la música

Artista

Productor

Discografía

Minorista P2P Software

Cadena de música PAI Telecomunicaciones

Consumidor Cable

PC Informática / Hardware

Altavoz MP3 Electrónica

Consumidor

- **Profesional:** Es el resultado de la convergencia empresarial y tecnológica. Es reciente, se produce desde hace 5 años. Tiene dos interpretaciones:
 - ◆ **Profesional multitarea:** Profesional que realiza una gran variedad de labores dentro del proceso productivo. Empieza a asumir labores que antaño realizaban una multitud de profesionales. Las empresas en vez de apostar por un incremento de la calidad, lo que buscan es abaratar costes
 - ◆ **Profesional multiplataforma:** Realiza el mismo producto/contenido para distintos canales, los adapta

El resultado de esto es que los profesionales cada vez asumen más responsabilidades y, por tanto, tienen mayor presencia

- **Comunicativa:** Antes de Internet no había ningún medio que uniera los códigos textuales y audiovisuales con gran potencialidad. Así pues, Internet ha potenciado los códigos comunicativos y a abierto muchas líneas a su desarrollo futuro. En los medios digitales sigue imperando el texto sobre la imagen

Actualmente, el dinero se lo llevan las empresas de P2P, ADSL, PC cuando antes se llevaba el dinero el artista, el productor y la discografía

En Down Jones aparece:

Empresas informáticas: ApyP, 3M, Microsoft, Intel, IBM, HP

Empresas audiovisuales: Disney y General Motors

Si tienes un Ipod pagas el precio de éste, necesitas un PC, acceso a Internet y pagar 1 € por la canción

La SGAE pretende que los sectores de la información y de la comunicación den parte del precio de sus productos a los artistas

Hay otro negocio en la música: la del móvil, ya que tienes que acceder a Internet y mandar 3 mensajes para conseguir la canción

Acepciones de la convergencia

Tecnológica: El principal motor de la convergencia tecnológica es la convergencia digital que desarrolla las TIC's y luego hace que exista una convergencia sectorial

Convergencia digital Convergencia TIC's Convergencia sectorial

Corporativa: Las fusiones de los grupos multimedia se deben a dos necesidades:

- Vincular continentes (AOL) con contenidos (Time Warner), es decir, Internet con productoras de contenidos
- Explorar las potencialidades de las TIC's para ofrecer la mayor parte de sus servicios en la misma plataforma

Contenidos: Pueden ser tradicionales (fútbol, música...) o nuevos contenidos. Existe la oportunidad de fomentar la innovación de nuevos lenguajes, nuevas formas de contar historias

De propiedad: Concentración del poder en pocas manos

Berlusconi: Mediaset & Publitalia

Corbis Corp: Bill Gates derechos de imágenes populares (20 millones de unidades), dominio absoluto del mercado internacional de edición

Cultural: Referencias y símbolos que se comparten de forma cada vez más global Cultura global

Algunas líneas de convergencia

- Televisión – Internet: Internet es el canal de retorno de la televisión
- Telefonía – Televisión Vodafone Live! 25 canales – 150.000 clientes – 6€ mes
- Videojuegos – Video Sony PSP & películas
- Telefonía móvil – Internet Modem USB móvil: Vodafone
- De contenido Fútbol en todas las ventanas de explotación

Consecuencia de la convergencia

- Apagón analógico (2010) por la convergencia digital (motor primario de la convergencia en todas sus acepciones). El sistema de emisión digital será el único superviviente. Costes enormes y nuevas infraestructuras asumidas por los grupos multimedia o los Estados. El usuario pagará por el acceso a los servicios (la era del acceso)
- Tendencia a la creación de grandes multinacionales
- Aparición de meras formas de comunicarse (chat, videollamadas...)
- Los meros lenguajes y medios: interactivos y flexibles (blogs, foros...)
- La ampliación de servicios: multiplicidad de los canales, paquetes temáticos, VOD, near VOD (canal +30)...
- Aumento de la producción de contenidos: tras la ausencia generalizada de principios de siglo ante la

cuestión de los contenidos, la clave de los contenidos se ha desplazado desde la transmisión de la información, propia de la analogía, hacia la producción de contenidos

- Seguimiento de nuevos hábitos de consumo: el público sedentario de los medios de comunicación se convierte en un usuario activo que no sólo se limita al consumo sino también a la producción de contenidos (proconsumidores)
- Profundización de la brecha digital: hay más cuentas de Internet en Londres que en toda África. Porcentaje de población de acceso a Internet (2001):

Alemania (36%) España (24%) Brasil (7%)

Francia (26%) Argentina (10%) Venezuela (4%)

- Surgimiento de nuevas oportunidades para el desarrollo social, formas de vivir de los ciudadanos, trabajos, formas de relacionarse (informatización de la asistencia sanitaria, comercio electrónico, televisión comunitaria...)

Retos de la convergencia por dimensiones:

Una estrategia de los grupos multimedia es potenciar la dimensión comunicativa y profesional de la convergencia

- Dimensión empresarial: Integración editorial. El reto principal sería pasar de una integración gerencial a una integración editorial, es decir, no implica que cada empresa dentro de los grupos multimedia pierda su identidad. Hay que tener una comunicación mejor dentro de la empresa para que tengan una política empresarial común
- Dimensión tecnológica: Aprovechamiento de recursos tecnológicos. El reto principal es la implantación y aprovechamiento de los sistemas integrados de gestión de contenidos para que estos fluyan mejor entre los medios de comunicación del grupo multimedia
- Dimensión profesional: Su reto principal es potenciar la profesionalidad de los medios para aprovechar los recursos digitales, así los profesionales podrán hacer mejor sus trabajos. Las empresas tienen que dedicar recursos y tiempo a la formación de sus empleados
- Dimensión comunicativa: La potencia interactiva de las redes digitales exigen nuevos formatos y nuevos lenguajes que aprovechen los recursos digitales. Para que esto suceda los equipos artísticos deberán potenciar su creatividad y su ingenio, y los grupos deben invertir en la creatividad.

La integración multimedia de estas dimensiones requiere:

- Planificación: provechosa en el plano editorial de la dimensión empresarial
- Innovación: más provechosa dentro del plano tecnológico y comunicativo
- Formación: hay que fomentar la profesionalidad

Interrogantes de la convergencia

¿Qué servicios necesitas? ¿Cuál es la plataforma ideal? ¿Será esta plenamente interactiva? ¿Qué sucederá con los contenidos? ¿Espectacularidad mediática / rentabilidad o utilidad social? ¿Aparecerán nuevos formatos? ¿Mercados regulados o mercados desregularizados?

La convergencia en el hogar

En los hogares se establece una pugna entre la televisión y el PC, por lo que surgió el home media center

El home media center estructura los distintos medios digitales en un solo aparato. Es el exponente máximo de la convergencia en el hogar. Es multiplataforma y pluriplataforma, que supone una convergencia máxima. La convergencia es electrónica e informática

ADSL2: 12/2 ADSL2+: 24/2 WIMAX: 50/60 Km

Actualizaciones sobre iniciativas audiovisuales de la Unión Europea, es un informe donde se dan unas estimaciones de las convergencias multimedia para el futuro próximo:

- Cambio de ámbitos de los espectadores: de ver la programación a escoger que ven
- Fuerte crecimiento de la televisión por Internet (IpTv): Ingresos de 62 mill en 2004 a 25000 en 2009, cuando alcance el 6% de los hogares. España, Italia y Francia concentraran el 60% del IpTV
- Incorporará despacio la alta definición: solo 8 de los 200 mill. incorporará la HD
- Bajará el consumo de la televisión convencional y subirá el de la televisión de pago: la televisión de pago subirá un 80%, de 30 mill. en 2004 pasará 54 mill. en 2009
- El gasto de televisión en los hogares crecerá entre un 5–6% más al año
- El crecimiento de video demanda subirá hasta los 22 mill. de hogares en 2009
- Aumentará la televisión digital por satélite en abierto
- Estancamiento de Internet en los hogares: alrededor del 65% de los hogares y del 85% en los teléfonos móviles
- Los ingresos de Internet crecerá un 12% anual. La banda ancha será la estrella
- Las consecuencias del mercado publicitario será un aumento paro con mayor reparto y segmentación entre canales y servicios. La publicidad en las revistas se va a fortalecer y la publicidad en radio y televisión se va a estancar

POLÍTICAS CULTURALES

Directiva europea 89/552: (1º) Televisión sin fronteras

Directiva europea 97/36: (2º) Televisión sin fronteras

Producción: Leyes protecciónistas. Obliga a las televisiones públicas y privadas a destinar el 10% de su presupuesto a producción independiente. Las televisiones tienen la obligación de emitir una proporción mayoritaria a obras europeas (51%), no se incluyen los informativos, teletiendas, teletexto, deporte y publicidad

Publicidad: Deberá diferenciarse perfectamente del resto del programa. La publicidad no deberá atentar contra los derechos humanos. Toma medidas para limitar el tiempo de publicidad (35 minutos por programa/película)

Defensa del menor: No hay que incitar a los menores a que compren. Se debe velar por los contenidos

Carta europea de cine en línea

Directiva europea 2006: (3º) Televisión sin fronteras

Somete a los servicios audiovisuales a las leyes del país de origen

Flexibilidad en la emisión de publicidad y reduce los intervalos de anuncios (máximo 35 minutos)

Desaparece el tope de 3 horas de publicidad diaria

Autoriza nuevas formas de publicidad (pantalla partida, interactiva y virtual)

Se permite la publicidad y el product placement dentro del programa, pero siempre avisando al principio del mismo. No se puede emitir en informativos y programas infantiles

Somete a los nuevos medios a las mismas reglas, salvando los intervalos de publicidad y la emisión producción propia

LA CONCENTRACIÓN Y EL PLURALISMO

La concentración y su influencia sobre el pluralismo es uno de los debates de estudio, pero con frecuencia desborda el ámbito académico para adentrarse en el debate político y social. El debate llega a finales de los años 80 con las televisiones privadas y los imperios de Berlusconi y Rupert Murdoch

Estos personajes alimentaron las discusiones sobre el poder político y social que podían tener sobre la opinión pública las grandes corporaciones a través de la propiedad de los medios. A finales de los años 90 se reaviva por el debate por la burbuja tecnológica

Personajes como Jean Marie–Messier (Vivendi) y por Summer Redstom (Viacom) planteaban de nuevo la cuestión de si hay que limitar la presión de los grandes grupos que crecen sin parar

Tipologías de concentración:

- Concentración empresarial: es sinónimo de integración empresarial. Se produce como resultado de la estrategia de crecimiento exterior de una empresa (fusión, absorción)

Espacio de cooperación Espacio de integración

entre empresas entre empresas

Débil Medio Elevado

Grado de concentración

En el 56% de los casos las fusiones y las absorciones no se llevan a cabo y un 20% de las que se anuncian se quedan sólo en eso. Las que se realizan son un 24%

- Concentración de propiedad: es el grado según un sector de los medios está controlado por personas físicas o jurídicas individuales

Ej. Antonio Fdez Galiano – Consejero delegado / Pedro J. Ramírez – Director general

RCS Medio Group Recoletos

Unidesa Valor: 1100 millones €

Filial Unidad editorial Deuda: 272.2 millones €

El mundo Precio: 817.4 millones €

Adquisición: Marca y Expansión

- Concentración de mercado: se trata de estudiar la posición dominante de algunas empresas en un mercado. La concentración de mercado puede venir de tres causas:
 - Integración empresarial previa
 - Crecimiento interno de una empresa
 - Desaparición de un competidor

De esto se deduce unas políticas anticoncentración (anti trust) que no funcione sólo en caso de fusiones, absorciones o compra

- Contracción de audiencia: es evaluar el grado de alcance de un medio en un mercado geográfico determinado

Ej. El Mundo un millón de usuarios Unidesa 8 mill. lectores / 18 mill. usuarios Internet

Las audiencias se deben medir por el mercado potencial. Estados Unidos, Alemania y Gran Bretaña, 1996, introdujeron en su legislación el concepto de concentración y mercado potencial

2001: EEUU 107.000 mill. de minutos

4 compañías concentran el 50% AOL-TW (32%) Microsoft (7.5%)

Yahoo (7.2%) Napster (3.6%)

- Concentración económica-política: aumento de poder de influencia político o social de una empresa del sector de medios derivado de su poder económico y simbólico

Ej. PRISA quiso concentrar en Unión Radio (80%): SER (100%) + A3 Radio

Se prohibió a PRISA realizar la concentración, pero la medida no se adoptó. Ahora se ha cambiado la ley para favorecer esta unión

Todo poder económico tiene repercusiones sociopolíticas de poder, unas influencias que son especialmente influyentes en el sector de los medios por la capacidad que tienen de reforzar o reducir determinados valores colectivos

La ley 31/1987 de 18 diciembre de ordenación de telecomunicaciones: En ningún caso, una misma persona física o jurídica podrá ser titular de más de una concesión para la explotación de servicios de radiodifusión AM, ni de más de dos concesiones para la explotación de servicios de radiodifusión FM que coincidan sustancialmente en su ámbito de cobertura

El otorgamiento de más de una concesión a una misma persona física o jurídica para la explotación de los servicios de radiodifusión que coincide sustancialmente en su ámbito de cobertura sólo podrá realizarse si el número de los ya otorgados queda suficientemente asegurada la pluralidad en la oferta radiofónica

La ley 10/2005 de 14 de junio de medidas urgentes para el impulso de la TDT, de liberalización de la televisión por cable y de fomentar del pluralismo: se modifica la ley 21/1987. Una misma persona física y jurídica no podrá en ningún caso controlar directa o indirectamente más del 50% de las concesiones administrativas del servicio de radiodifusión que coincide sustancialmente en el ámbito de cobertura local

En todo caso, una misma persona física o jurídica no podrá controlar más de 5 concesiones en su ámbito de cobertura local. En una misma comunidad autonómica ninguna persona física o jurídica podrá controlar más del 40% de las concesiones existentes en ámbitos en las que solo tenga cobertura una concesión

A nivel estatal, ninguna persona física o jurídica podrá controlar directa o indirectamente más de un tercio del conjunto de las concesiones administrativas del servicio de radiodifusión sonora terrestre o cobertura total o parcial en el conjunto del territorio del Estado

Ej. Cadena SER + A· Radio 274 emisoras de 1272 emisoras 21.54% Legal

Esta integración educativa no implica la pérdida de identidad de cada empresa, promoviendo una mejor comunicación interna. Cada empresa tiene que apoyar la especialización dentro del grupo

- El primer aspecto de la convergencia es la implantación y aprovechamiento de los sistemas integrados de gestión de contenidos, mejorando la fluidez de contenidos, aportados por las tecnologías digitales
- El principal reto de la dimensión profesional es una mejor formación de los profesionales de los medios para un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa
- La potencia interactiva de las nuevas redes digitales exige nuevos formatos y lenguajes que aprovechen las tecnologías digitales. Los equipos artísticos deben potenciar su creatividad y recibir más inversión
- La convergencia multimedia requiere:
 - ◆ Planificación: plano editorial de la división empresarial
 - ◆ Innovación: plano tecnológico y comunicativo (nuevos lenguajes)
 - ◆ Formación: fomento de la dimensión profesional (mejor aprovechamiento de los recursos)

Interrogantes y desafíos de la convergencia:

- ¿Qué servicios se necesitan?
- ¿Cuál es la plataforma ideal? (Pugna entre TV y PC por el dominio del hogar = Home media center).
- ¿Será ésta plenamente interactiva?
- ¿Qué sucederá con los contenidos?
- ¿Espectacularidad/rentabilidad social?
- ¿Aparecerán nuevos formatos?
- ¿Mercado regulado/mercado desregulado?

ADSL: 9 y 1 Mbaudio

ADSL2 – transferencia a una tasa muy superior al ADSL ADSL2: 12 y 2 Mbaudios

ADSL2+: 24 y 12 Mbaudios

WIMAX – estándar de mayor alcance que el WIFI

Actualización de iniciativas audiovisuales de la UE

En 2009 y 2010 se aproxima a través de un documento en el que aparecen los nuevos media, TV sin fronteras, cambios de hábito de los espectadores que son activos al escoger lo que quieren ver, TV por Internet (con ingresos de 62 millones de euros en 2004 a 25000 millones en 2009 cuando alcance el 6% de los hogares). Francia, España e Italia concentrarán el 60% de TV por Internet. Se incorporará la HDTV: sólo 8 millones de los 200 millones de hogares podrían disfrutar de ella. Disminuirá el uso de la TV comercial, aumentando la TV de pago un 80% (de 30 millones en 2004 de suscriptores se pasará a 54 millones en 2008)

El gasto de TV crecerá entre un 5% y un 6% anualmente. El crecimiento de VOD (Video On Demand = vídeo bajo demanda) ascenderá hasta 22 millones de hogares en 2009. La TV digital por satélite en abierto aumentará. Se prevé un estancamiento de la penetración en Internet (65% de los hogares y en telefonía un 85%). Los ingresos de Internet aumentarán en un 12% y la banda ancha será dominante

En cuanto al mercado publicitario:

- Aumento, pero mayor reparto y segmentación
- Publicidad exterior y en revistas
-

Políticas culturales

Iniciativa europea:

- ◆ Producción

Actualización de la primera ley de TV sin fronteras (89/552). Se destina el 10% del presupuesto de las televisiones públicas y privadas a producciones independientes. Las televisiones también están obligadas a incluir una porción de la programación mayoritaria (51%) a obras europeas (no incluyen informativos, teletienda, deportes).

- ◆ Publicidad

Debe diferenciarse perfectamente del resto de programas (no se acepta product placement, artículo 10). La publicidad no debe atentar contra los derechos humanos ni la dignidad humana (discriminación de sexo, raza, nacionalidad, religión). No se puede incitar a la compra a niños (artículo 16), y se debe velar por los contenidos. Toma de medidas para el tiempo de publicidad en un espacio

Actualización de 2006 de directiva europea:

- ◆ Programa Media 2007.
- ◆ Nueva directiva de televisión sin fronteras
 - ◊ Somete los servicios audiovisuales a las leyes del país de rigor
 - ◊ Flexibiliza la emisión de publicidad y reduce los intervalos sin anuncios (tope de 35 minutos para cine y programas), desapareciendo el tope diario de 3 horas por cadena
 - ◊ Nuevas formas de publicidad como la pantalla partida o la interactiva. Se permite product placement siempre que se indique al principio de programa excluyendo informativos y programas infantiles. Somete a las mismas reglas a los nuevos medios (Internet como plataforma) aunque no tenga cuotas de pantalla de producción europea, dado que es inaplicable

Concentración en EE.UU.

El debate se centra en la audiencia:

- 2 de junio de 2004: se actualizan las nuevas normas de concentración con el gobierno de Bush, mediante la Comisión Federal de Comunicaciones, organismo encargado para este fin, que consta de siete miembros aprobados por el presidente y por el Senado. Regula y supervisa todas las comunicaciones e informaciones periódicamente en el Congreso. Concede las licencias de explotación de radio y televisión. La revisión de normas se impone por la ley de Telecomunicaciones del 96 (Communication act). Por varias sentencias judiciales se obligó a la revisión de esta ley en 2004, con las medidas:
 - ◆ Aumento del límite máximo de audiencia nacional de un 35% a un 45% que puede tener un solo propietario. Una sola empresa puede tener la cantidad de canales que desee siempre que no sobrepase este porcentaje del ámbito de emisión. La CBS y la Fox, a mediados de 2003 alcanzaban el 35%. La NBC tiene suficientes canales para alcanzar un 34%. La ABC alcanza también un 34%
 - ◆ La radio mantiene el límite máximo de 8 emisoras en los mercados locales de primera orden (top ten markets)
 - ◆ Prohibición de fusión de networks
 - ◆ Eliminación de prohibición de ser propietario de un diario y una cadena de televisión dentro de un mismo mercado local. Las restricciones son más fuertes cuanto más se reduce el ámbito. En los lugares donde hay menos de tres canales de televisión no se permite la compra de un diario y una radio del mercado por parte del mismo propietario

Cadenas nacionales – networks – estaciones locales en propiedad (una por cada mercado como máximo).

Estructura del sistema – Afiliados

Audiovisual de EE.UU. Cadenas locales – Independientes

– Servicio público

Networks

Programan y supervisan la cantidad y calidad de contenidos, sobre todo en prime time. Producen también programas deportivos, informativos, documentales, y adquieren derechos para emitir programas que no son propios

Supervisan las cuestiones técnicas relativas a producción y emisión por satélite, así como se encargan de gestionar las mismas emisoras locales afiliadas. Su principal medio de financiación es la venta de espacio publicitario en prime time, aunque también venden muchas series en el extranjero

Gestionan todo lo relacionado con las cadenas que poseen

Cadenas afiliadas

Entidades independientes vinculadas mediante contrato a las networks nacionales con la finalidad de emitir a tiempo parcial la programación de la network. Tienen ventajas tanto las networks como las locales. En prime time, las locales pueden emplear la programación nacional, y pueden emplear apoyo técnico, reciben compensación económica, facilitándole audiencia en el tiempo inmediatamente anterior. La afiliación ofrece ventajas a las networks, dando salida a su programación

Cadenas locales independientes

Programan 24 horas de programación propia, procedente del mercado sindicado (de las productoras independientes). También pueden reponer programas ya emitidos que no quieran las networks (off network). Tienen también abundante programación local

Servicio público

PBS: Public Broadcasting System: En 1996 poseía 363 cadenas, entre las 2000 que hay actualmente. Aglutina programas considerados como servicio público (infantiles, religiosos, largometrajes y series familiares). La financiación depende de organizaciones ciudadanas, colegios, etc.

A parte de la PBS, posee cadenas de acceso público, que son propiedad de empresas sin ánimo de lucro, que organizan y gestionan cursos de formación técnica para profesionales, emitidas frecuentemente en cadenas por cable

- Hay centralidad en los límites de audiencia debido a la existencia de unos 2000 canales, ya que hay algunas como la FOX que sólo tiene 25, pero muy bien posicionados (los mejores mercados los domina), alcanzando el 35%. En la actualidad los cinco grupos más importantes son:
 - ◆ Disney: ABC
 - ◆ Viacom: CBS
 - ◆ FOX: pertenece a General Electric
 - ◆ NBC Universal: NBC
 - ◆ Time Warner

Controlan el 85% de la programación en horario máxima audiencia, y las networks y los principales operadores de cable controlan el 90% de los 50 canales más vistos. Los principales defensores de la liberalización de la audiencia son las networks, alegando que en 1987 se liberalizó el mercado entrando la FOX como cadena nueva nacional con gran éxito. La competencia con el cable y el satélite además hace que se tambalee su modelo de negocio: el crecimiento y la concentración son la única forma de competir con estos modelos, según ellos

Concentración en UK

- BBC1 (mayoritaria) y BBC2 (minoritaria), pero ambas son independientes del poder político ya que la renovación de la licencia de explotación la otorga la corona (royal charter), gracias al pago de un canon por parte de los ciudadanos
- El Canal 4 es privado, ya que se financia por publicidad, pero sus contenidos son destinados a minorías con vocación cultural, con alto nivel de innovación y experimentación (26% de penetración de audiencia)
- El Canal 3 es regional y se compone de 16 licencias. Es la primera televisión de Europa financiada sólo por publicidad. La ITN es una macroagencia
- El Canal 5 pertenece al grupo alemán Bertelsman, más comercial. 6% de audiencia
- Televisión digital:
 - ◆ Sky digital pertenece a BSkyB
 - ◆ BBC digital – TDT en abierto

En 1994 el informe de El futuro de la BBC mencionaba una serie de funciones

que debe cumplir:

- Dar prioridad a las audiencias
- Promover la diversidad
- Reflejar la identidad nacional

- Encarecer el patrimonio cultural
- Alcanzar niveles de calidad que incluyan creatividad, originalidad, calidad técnica de producción
- Independencia informativa, y que sea accesible a todos los sectores de la sociedad
- Fomentar el perfeccionamiento profesional
- Responder a los intereses de los contribuyentes procurando satisfacer sus necesidades informativas
- Contabilidad transparente

Sky digital ofrece varios servicios y cadenas, al igual que la BBC

El modelo de concentración británico es el de propiedad más reducido que el norteamericano, se basa en la limitación de propiedad de medios. El 17 de julio de 2003 se aprueba la propuesta del gobierno de Blair sobre la regulación de las telecomunicaciones. La primera medida es la creación de una nueva institución (la OFCOM) u oficina de telecomunicaciones:

- Concede licencias
- Vela por el cumplimiento de las condiciones legales
- Resuelve litigios
- Canaliza las quejas del público sobre los programas

La nueva ley intenta reunir todos los organismos en uno solo y pretende reforzar el pluralismo. Una propuesta de la Cámara Alta Británica se encamina a garantizar y fomentar el pluralismo (test de pluralidad), y especifica la necesidad de que al evaluar una fusión, exista una pluralidad suficiente para cada una de las diferentes audiencias. En la sección 319 se estipula que los propietarios deben tener compromiso genuino e imparcialidad con los niveles de programación. El test de pluralidad entraña muchos problemas por su subjetividad. Los grandes grupos pueden llevar al regulador de la OFCOM a juicio en caso de discrepancia sobre dicho test de pluralidad (concepto de pluralidad suficiente y compromisos genuinos con la imparcialidad y la diversidad)

Esta inseguridad jurídica ha llevado al gobierno de Blair a ofrecer cobertura financiera a la OFCOM en caso de disputas legales con los medios acerca del test de pluralidad

Rupert Murdoch (Presidente de News Corporation) domina la televisión de pago en UK, gracias a alianzas con la BBC en la TDT y a su posición de BSkyB, además de dominar el grupo de prensa Newsgroup y Newspaper. Su dominio quedaría completo con Channel 5, y puesto que antes las leyes anticoncentración le impedían su adquisición, hasta ahora no ha podido optar a su compra

ITV está vinculada a ITN y la ley ahora prevé una ampliación del límite del 20% de propiedad para un solo accionista, siempre que la OFCOM la apruebe para asegurar la calidad de la información, así como su pluralidad. Con este control el gobierno pretende que haya tres proveedores de noticias (BBC, ITN y SKY)

Concentración en Italia

Regidas por el gobierno:

- Rai 1 – medianamente privada
- Rai 2 – Canon, subvenciones y publicidad
- Rai 3 – Canon, subvenciones y publicidad

Mediante el 45% de la audiencia:

- Canal 5
- Italia 1

- Rete 4
- Publitalia – Central de ventas de Mediaset – 65% de los ingresos publicitarios de la televisión italiana.
- Rete A y TeleMontecarlo no alcanzan el 3% de audiencia.
- Digital + – satélite de pago perteneciente a Vivendi y Canal +
- Sky Italia – 80,9% de Newscorp

– 19,9% de Telecom Italia

(Satélite de pago – 2,6 millones de abonados)

El debate se centra en el concepto de concentración de mercado (Berlusconi). El gobierno de Berlusconi defendía una propuesta de ley sobre el audiovisual que favorecía sus intereses particulares. Por un lado el ingrabio? Económico entre Mediaset y la RAI mediatiza cualquier discusión sobre las medidas anticoncentración. Por el otro conflicto de intereses desde que Berlusconi era jefe de gobierno era considerable

Según el organismo italiano de la protección de la competencia (AGCM) la TV italiana era la que mostraba un nivel de concentración de entre los países europeos (RAI + Mediaset = 90% mercado de Italia; en Alemania 66% las cadenas más importantes; en UK el 65% y en España un 59% y en Francia un 70%)

El presidente de la república ante la reforma de Berlusconi (ley Gaspar), Carlo Argelio Ciampi, se negó a firmarla. En 2004, no obstante, finalmente se aprobó. El cambio principal en la reforma de Berlusconi era que modificó el límite máximo de ingresos publicitarios respecto del total del mercado de la televisión que podía obtener un canal, fijado en un 30%. El Sistema Integral de Comunicación (SIC) comprende el sector audiovisual a partir de entonces, que aúna los ingresos publicitarios de canales de televisión, agencias de publicidad, revistas, diarios, televenta, vallas publicitaria donde una cadena sólo puede concentrar un 20% del SIC, estableciendo monopolio publicitario de Publitalia para todos los medios

Otra medida de la ley Gaspar es que anulaba la decisión del TIC que obligaba a Mediaset a deshacerse de Rete 4 (venderla). Bien a emitirla por satélite, porque Mediaset rebasaba el 20% de licencias de televisión terrestre que un mismo operador puede tener (ley 1997)

Respecto a la anticoncentración del mercado publicitario en 1997 se establecía un límite máximo de un 30% de ingresos publicitarios que una cadena de televisión podía tener respecto el mercado total. En 2004 la ley Gaspar establece que una sola empresa puede concentrar el 20% de los ingresos de todos los medios. En 2006 con Romano Prodi se establece que toda cadena que concentre más del 45% de los ingresos publicitarios del sector de la televisión se la reducirá del 18% al 16% su presencia publicitaria por cada hora de televisión, perjudicando a Berlusconi

Concentración de propiedad

En 1997 había un límite de propiedad (ley antitrust) del 20% de licencias de televisión terrestre nacional que un mismo operador puede poseer, como se ha mencionado. En la reforma de Berlusconi de 2004 se anula este límite, y en 2006 se recupera de nuevo, de forma que tanto la RAI como Mediaset deben deshacerse de un canal, emitirse por TDT en un plazo máximo de 15 meses desde la aprobación de la ley. En 2006 se establece que ninguna compañía puede superar el 20% de cadenas nacionales de TDT

Medidas del anteproyecto de ley sobre cine español

- Desgravaciones fiscales de hasta un 18% de su inversión económica para los productores y sus socios, lo cual también beneficia a las cadenas de televisión.

- FECE quieren eliminar la cuota de pantalla a toda costa.
- Se mantiene el 5% de inversión de ingresos brutos en cine europeo
- Se propuso el 9% más de esos ingresos para promoción del cine español, sin aprobarse
- La cuota de pantalla se mantiene en la ley de protección y fomento de la cinematografía (89/1997 Real Decreto): por cada día de película europea se pueden proyectar tres películas americanas, y si se programan el mismo día, la razón es 4 a 1 (se permite la exhibición de cuatro películas americanas). El porcentaje se hace por sesiones

Punto de vista Estrategia A Estrategia B Estrategia C Estrategia D

ESTRATEGIAS PRINCIPALES

Ámbito territorial Transnacional Nacional Mixto

Oficio Diversificación Especialización Mixto

ESTRATEGIAS INSTRUMENTALES

Modo crecimiento Externo: Interno Mixto

· Estrategia

de apropiación

· Estrategia

de relación

Tipo diversificación Horizontal Vertical Conglomeral Sinergia

Intrarrama Intrahilera Exterior sector Concéntrica

Sinergia De venta Operativa De inversiones De dirección

Posicionamiento Liderato Polarizado Pelotón de

10 primeros

Financiación del Capitales Capitales ajenos Mixto

crecimiento propios y bancarios

Origen de Intrasectorial Extrasectorial Mixto

los capitales

H

I

L

E

R

A

P

R

O

D

U

C

C

I

Ó

N

Vertical

Concentrado

Una inversión es directa cuando una empresa coloca capital excedente a largo plazo en otro país con el fin de abrir otra nueva empresa, otra franquicia o participar en otra empresa existente a través de acciones

Esto da un alto nivel de desarrollo al país inversor (los movimientos globalización están en contra)

Estructura

asimétrica

del sector

Grupos

Relaciones estratégicas con el proveedor

Alianzas comerciales estratégicas

Sociedades conjuntas

Filiales comunes

Absorción

Fusiones

Compras

Adquisición

Acuerdo para constitución de equipo de

mdos tácticos

Participación financiera

(emocional)