

ALFONSO SÁNCHEZ-TABERNERO,
INMACULADA HIGUERAS,
MERCEDES MEDINA LAVERÓN,
FRANCISCO J. PÉREZ-LATRE Y
JOSÉ LUIS ORIHUELA

Estrategias de marketing de las empresas de televisión en España

EUNSA, Pamplona, 1997, 293 pp.

La televisión atrae millones de espectadores cada día, origina la publicación de miles de revistas, y motiva la curiosidad de multitud de estudiosos de campos diversos. El marketing, por su lado, es actualmente una de las *vedettes* en el mundo empresarial y académico. Sin embargo, sorprende que este libro escrito por cinco profesores de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra sea una de las primeras aportaciones serias en nuestro país en el estudio del marketing de las empresas de televisión.

El libro consta de tres partes claramente diferenciadas, aunque no se muestre explícitamente así en el índice. Comienza con un par de capítulos de carácter contextualizador: uno de Alfonso Sánchez-Tabernero, en el que nos explica cuáles fueron las causas culturales, políticas y tecnológicas que produjeron la aparición en España de la televisión privada; y otro de Inmaculada Higuera, que resume el marco legal en el que se mueven las empresas de televisión. Tras esta introducción el contenido de la obra se centra en las tradicionales 4p del marketing —producto, precio, promoción y distribu-

ción—, que forman la columna vertebral del posicionamiento de cualquier empresa. Sánchez-Tabernero analiza la programación de las cadenas nacionales. Medina desgrana las estrategias en torno a la producción, promoción y distribución y gestión publicitaria. Y Sánchez-Tabernero y Francisco Pérez-Latre rematan esa parte central explicando los ingresos ajenos a la publicidad y la composición de las audiencias respectivamente. El libro finaliza con un capítulo de Mercedes Medina dedicado a valorar las estrategias de marketing de cada una de las empresas de televisión, y con otro de José Luis Orihuela, que resume brillantemente las cuestiones más importantes acerca de la televisión digital.

El artículo de Inmaculada Higuera nos aporta el marco legal español para la televisión que, según la autora, se puede resumir en tres puntos fundamentales: afirmación de la titularidad pública del medio; liberalización progresiva de la gestión de las empresas de televisión; y existencia de multitud de normas debido al carácter técnico de la normativa y a los diferentes ámbitos geográficos en los que se aplica. El segundo punto subrayado por Higuera, la liberalización de la gestión, ha motivado la aparición de empresas privadas de televisión, ámbito al cual Mercedes Medina dedica buena parte de su atención. Medina anima a estas empresas "a un quehacer empresarial sosegado, que mira a largo plazo" (p. 263) y acon-

seja la adopción de estrategias que tengan en cuenta los resultados a largo plazo.

Relacionado con ese punto, se encuentra otro aspecto que los autores subrayan: las empresas de televisión deben competir no sólo para alcanzar el liderazgo en audiencia, sino que deben utilizar otras alternativas estratégicas. El cambio de orientación de *Tele 5* en el modo de competir les sirve para justificar que no hace falta ser el número uno para ser el más rentable. Esta mentalidad tan asumida en otras industrias comienza a echar sus raíces en la televisión española, y se verá reforzada a buen seguro con el desembarco del cable y la televisión por satélite (que se han caracterizado habitualmente por el uso del marketing de nicho frente al marketing de masas).

Los criterios de programación se basan, según Sánchez-Taberner, en cuatro pilares: "la adecuación a los hábitos sociales y de consumo del público; el comportamiento previsible de las compañías competidoras; los programas disponibles; y la identidad de la propia cadena" (p. 68). Y es el último aspecto —la imagen corporativa— el que centra la atención del autor, quien subraya la importancia de una imagen bien definida como elemento esencial en la "fidelización" de los espectadores. Bajo este criterio se entienden acciones de programación costosas pero que inciden favorablemente en la imagen de la cadena como es el caso de los

informativos y las series de producción propias.

Medina también subraya la importancia de diferenciar el contenido de la cadena con respecto al de la competencia: "Procurar una imagen no es un objetivo meramente económico (...). Sin embargo, proyectar una imagen favorable contribuye a adquirir el prestigio necesario y el poder de influencia, que proyecta seguridad a los clientes" (p. 127). Y comunicar una imagen determinada requiere elaborar y poner en práctica unas estrategias de promoción, que no se han desarrollado de forma sistemática hasta 1990. En mercados monopolísticos, como fue en su momento el televisivo, la necesidad de promocionar el producto es mínima. La competencia es el factor que justifica la elaboración de estrategias que permitan diferenciar las ofertas en el mercado.

Otro aspecto interesante es el comentario que Medina hace sobre la falta de coordinación entre los departamentos de marketing y de programación. En concreto, se queja de "un problema general en casi todos los canales de televisión: la falta de planificación y conexión entre los departamentos de producción, programación y marketing" (p. 122). Una desconexión que se debe probablemente no sólo a lagunas organizativas sino a filosofías contrapuestas. Medina también señala la falta de conexión que a menudo se da entre los intereses comerciales y

los de la audiencia. La negociación de contratos publicitarios entre los agentes comerciales de las televisiones y las agencias de publicidad se centra en los descuentos y el volumen de publicidad contratada. Medina propone una mayor atención a la audiencia en la venta de tiempo publicitario, pues "falta mucho camino por recorrer en el terreno del servicio a la audiencia, sin mediación de intereses de otro tipo" (p. 190).

El estudio de la audiencia desde la planificación de medios es el objetivo de Pérez-Latre. No sólo describe la estructura del público, sino que sintetiza cuáles son las condiciones de recepción de los mensajes publicitarios. Pérez-Latre llega a la conclusión que "audiencia no es lo mismo que atractivo o eficacia publicitaria y que la eficacia de los mensajes publicitarios no está condicionada exclusivamente a las inversiones y a la repetición" (p. 234). Hay otros elementos que se han de tener en cuenta como llegar al público objetivo con contenidos creativos eficaces.

Medina concluye con las estrategias utilizadas por las empresas de televisión. Según ella, TVE ha utilizado una estrategia de ampliación "para posicionar un viejo producto en un nuevo mercado". Critica la decisión del ente público de cambiar la programación, en vez de consolidar el producto. *Antena 3* y *Tele 5* han utilizado estrategias de *diferen-*

ciación: *Antena 3* quiso dirigirse a la familia y *Tele 5* a las capas más populares de la sociedad. Medina subraya que ambas cadenas, por diferentes motivos, fracasaron en sus objetivos iniciales y la competencia se erigió como su único criterio de acción. La estrategia de especialización ha sido utilizada por *Canal+* que "logró el éxito porque se dirigió a los sectores de audiencia cuyas necesidades no estaban cubiertas por los demás canales y, por tanto, estaban descontentos" (p. 252).

José Luis Orihuela aborda las cuestiones principales sobre la televisión digital, vía inmediata de expansión para la industria televisiva. Orihuela defiende la participación del público en el debate sobre el establecimiento de la televisión digital en España. Aunque hasta ahora esta televisión ha sido impulsada por sus productores, los usuarios serán en definitiva "quienes con sus decisiones de compra/suscripción/pago por programa, etc. acabarán clarificando la viabilidad económica de los sistemas avanzados de televisión" (p. 266). Orihuela facilita esta participación con sus explicaciones en torno a qué es la televisión digital, qué ofrece de novedoso, qué industrias participan en su configuración, y cuáles son sus posibles líneas de desarrollo.

Los planteamientos teóricos de los autores se dejan entrever en el discurrir de la obra. Se echa en falta,

no obstante, un capítulo dedicado a profundizar en los conceptos claves del marketing estratégico. De esta forma, se sentarían de una forma más clara las bases teóricas para el entendimiento de las explicaciones en los diferentes capítulos. Con todo, la exposición sencilla y la

estructura organizada hacen del libro una referencia obligada para estudiantes, académicos y profesionales interesados en el marketing de la televisión.

ANTONIO RODRÍGUEZ VIRGILI

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