

La investigación sobre «media management» en Europa

El nacimiento de la EMMA

Alfonso Sánchez-Tabernero

Facultad de Comunicación
Universidad de Navarra

Sumario

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. Las investigaciones europeas | 4. Innovaciones en docencia e investigación |
| 2. Hegemonía de Estados Unidos | 5. Bibliografía |
| 3. El nacimiento de la EMMA | |

En los primeros trescientos años de ejercicio profesional del periodismo —desde la fundación de *La Gazzette* en 1631 hasta la *crack* bursátil de 1929—, sólo existieron intentos parciales de sistematizar los conocimientos sobre la dirección de empresas de comunicación. Más tarde, con el nacimiento de las pioneras facultades y escuelas, inicialmente en Estados Unidos, a comienzos del siglo XX, y unas décadas más tarde en Europa, se produjo un avance ininterrumpido del estudio de esta materia. Frank W. Rucker y Herbert L. Williams fueron los autores, en 1955, de uno de los primeros tratados científicos, muy difundido en el ámbito académico norteamericano: *Newspaper organization and management*.

A las primeras monografías, dedicadas, sobre todo, a cuestiones de producción, distribución, márketing, finanzas, gestión de equipos humanos y elaboración de contenidos, siguieron, desde la segunda mitad del siglo XX, algunos manuales sobre dirección de empresas de comunicación. En la mayor parte de los casos predominó un enfoque descriptivo (Pilati y Richeri, 2000).

Esos trabajos permitieron dar a conocer el funcionamiento del sector; sin embargo, las descripciones siempre van por detrás de la realidad: muestran cómo eran las cosas en el momento en que se midieron, pero no nos indican cómo son ahora y, mucho menos, cómo van a ser en el futuro. Además, los análisis empíricos basados en estudios de mercado no se pueden aplicar a cualquier ámbito geográfico, porque el contexto legal, económico y cultural genera notables diferencias en el modo de competir.

Durante décadas, en Europa se emplearon traducciones de textos norteamericanos para estudiar las industrias de la información y del entretenimiento; pero lo que contaban los libros no tenía mucho que ver con la realidad que

vivían los lectores: a diferencia del mercado americano, en Europa no predominaba la prensa local, las televisiones tenían más poder de negociación que las productoras, la radio y la televisión públicas dominaban los mercados nacionales, y pocos productos traspasaban las fronteras del país de origen (Bechelloni y otros, 1997). También existían notables diferencias referidas a la regulación, el desarrollo de la tecnología, las demandas del público, la fuerza del sector publicitario y la dimensión de los mercados (Lange y Renaud, 1989; Paraschos, 1998).

1. Las investigaciones europeas

Aunque resulte sorprendente, muchos académicos europeos conocían mejor la historia y la economía de los medios americanos que la de su propio país, en el que se publicaban escasos estudios de carácter científico. Muy pocos investigadores tenían una visión panorámica del mercado europeo, en parte por la dificultad lingüística y en parte por la ausencia de análisis rigurosos que se refiriesen al conjunto de los medios en el Viejo Continente.

En la década de los ochenta, todos los países europeos contaban ya con facultades, institutos o departamentos de comunicación. Durante esos años, se produjeron varios hechos que influyeron de modo decisivo en los estudios sobre dirección y gestión de las empresas del sector en Europa: la creciente comercialización de los medios, el desarrollo de compañías transnacionales, los avances en el proceso de integración europea y el fortalecimiento de los estudios de comunicación (Hollifield, 2001).

El primer factor hizo más necesarios los análisis sobre cuestiones como ventajas competitivas, modelos de negocio, características de cada mercado, principios editoriales y misión de las empresas, estándares profesionales, demandas implícitas y explícitas del público, oportunidades y amenazas de las nuevas tecnologías y relación entre calidad y rentabilidad (Bunting y Chapman, 1996).

Por otra parte, resultaba necesaria una visión general del mercado europeo para entender las estrategias de crecimiento de compañías como Bertelsmann, Vivendi, Hachette, Pearson, Elsevier, RCS, Bonnier, Beta-Taurus y News Corp. También las grandes corporaciones norteamericanas —sobre todo Disney, Time-Warner y Viacom— estaban penetrando a la vez en varios países del Viejo Continente.

La integración europea favoreció los estudios transnacionales, como los que comenzó a realizar el European Institute for the Media, fundado en Manchester en 1983 y dirigido durante su primera década por George Wedell. También se constituyeron grupos de investigación estables —como el European Media Research Group—, que publicaron estudios monográficos referidos a los principales países de la Unión Europea.

Continuaron surgiendo centros educativos y de investigación dedicados al periodismo, a la ficción audiovisual, a la publicidad y a las relaciones públicas. Esta tendencia fue más acusada en el sur que en el norte de Europa: todavía existían ciertas reticencias a acoger esas licenciaturas en las universidades

de Irlanda, Gran Bretaña y los países escandinavos cuando ya se encontraban muy consolidadas por ejemplo en España, Portugal, Francia o Italia.

El incremento del mercado constituyó la gran novedad de los años noventa. Con la caída del muro de Berlín, los antiguos países de la Europa central y del este se incorporaron al entorno occidental, tanto desde el punto de vista empresarial como en el ámbito académico. Ya a comienzos de esa década, algunos investigadores —como Karol Jakubowicz (1990, 2002) en Polonia, Mihály Gálik (1991, 1999) en Hungría o Liana Giorgi (1994, 1995) en Amsterdam primero y más tarde desde Viena— publicaron trabajos sobre la transición de los medios que habían permanecido en la órbita de influencia de la Unión Soviética a economías de libre mercado.

Algunos premios internacionales reconocían el trabajo de los pioneros, que daba sus frutos en publicaciones y escuelas científicas. El *Journal of Media Economics*, primera revista científica sobre la materia, instituyó, en 1998, un galardón bianual, que otorgó ese año a Nadine Toussaint y en 2000 a Alfonso Nieto por sus trabajos científicos desarrollados, respectivamente, en el Institut Français de Presse y en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra.

Las siguientes publicaciones científicas del área nacieron también en Europa: en 1999, el Institute for Media and Communication Management, de la Universidad de St. Gallen, puso en marcha el *Internacional Journal of Media Management*, cuyos primeros editores fueron Peter Glotz y Beat F. Schmid. Cinco años más tarde, el Media Management and Transformation Center de la Universidad de Jönköping comenzó a publicar el *Journal of Media Business Studies*, dirigido por Robert Picard.

Desde finales de los años noventa se celebraron congresos internacionales sobre economía de los medios y gestión de empresas informativas, que permitieron un mayor conocimiento científico y personal de los principales investigadores europeos. En este contexto destacan las reuniones del World Media Economics Conference en Londres (1998), Pamplona (2000) y Turku (2002), así como la calidad de los trabajos presentados por investigadores europeos en los siguientes congresos de Montreal (2004) y Pekín (2006).

2. Hegemonía de Estados Unidos

Pese a esos síntomas de madurez en el análisis de las empresas y los mercados de la información y el entretenimiento, los investigadores europeos han seguido mostrando cierta dependencia de la producción científica norteamericana. Aún hoy, en muchos países continúan siendo más conocidos, estudiados y citados autores de Estados Unidos que colegas nacionales e incluso del propio departamento.

Se pueden detectar al menos tres causas que explican ese fenómeno: 1) los enfoques dominantes en los principales centros europeos; 2) algunos problemas de carácter terminológico y lingüístico, y 3) la escasez de equipos sólidos con proyectos y ámbitos de estudio de carácter estable (Curran y Park, 2000).

En primer término, las universidades e institutos europeos se han interesado por el sector de la comunicación casi siempre desde dos perspectivas bastante extremas: en unos casos, esos centros han enseñado habilidades prácticas (*skills*) y no han mostrado especial interés en detectar la naturaleza, las causas y los efectos de la actividad de las empresas de comunicación: tal vez L'École Supérieure de Journalisme de Lille, fundada en 1924, constituya uno de los ejemplos más relevantes de ese modelo.

Por el contrario, en otros ámbitos académicos ha predominado un análisis de los medios «desde fuera», con una fuerte influencia de la Escuela de Frankfurt y del análisis de corte marxista; los investigadores de la denominada «teoría crítica» se han ocupado, sobre todo, de denunciar que los medios se someten a los intereses de las grandes corporaciones e incumplen su misión de servir a los ciudadanos. Este enfoque ha sido dominante en las universidades británicas —como Westminster, Exeter, Lancaster o London School of Economics—, en las que se ha consolidado la disciplina de los *cultural studies*.

Como reconocen Ferguson y Golding (1997), la principal limitación de la teoría crítica proviene de su carácter descriptivo y de su dificultad para realizar propuestas y sugerir alternativas: su perspectiva predominantemente negativa dificulta que se convierta en un sistema apropiado para entender la estructura de los mercados y el funcionamiento de las empresas informativas.

Ciertamente, en otras universidades europeas —como Mainz, Navarra, Stirling, París o Milán— han surgido equipos de investigación que han analizado la industria de la comunicación con un método más empírico y sin un prejuicio tan negativo sobre los efectos de la economía de mercado en este sector. Sin embargo, constituyen excepciones en un panorama general caracterizado por la exposición de principios concebidos a priori, a los que sólo se añaden los datos y ejemplos que puedan confirmar las propias teorías.

Jones (1995 y 1998) ha estudiado en varias ocasiones el reflejo de esos enfoques en el ámbito académico español. Este investigador distingue cuatro escuelas con cierto grado de cohesión:

- a) Economía política e identidad cultural, donde destacan autores como Moragas, Prado y Corominas (Autónoma de Barcelona), Gifreu y Corbella (Pompeu Fabra), Garitonaíndia y Zallo (País Vasco).
- b) Dimensión internacional de las empresas y mercados: los representantes más sobresalientes son López-Escobar y Lozano Bartolozzi (Navarra), Núñez de Prado y Sánchez-Bravo (Complutense), Gifreu (Pompeu Fabra) y Murciano (Autónoma de Barcelona).
- c) Economía de los medios, con particular énfasis en el fenómeno de la concentración empresarial; destacan los trabajos de Bustamente (Complutense), Sánchez-Tabernero (Navarra), Díaz Nosty (Málaga), Miguel de Bustos y Zallo (País Vasco), Mateo (Autónoma de Barcelona) y Bonet (Barcelona).
- d) Empresas informativas: conceptos y sistemas de gestión, con Nieto (Navarra) y sus discípulos Iglesias y Tallón (Complutense), como figuras más relevantes.

Como sucede con cualquier intento de clasificación, la propuesta de Jones es discutible, tanto por la ubicación como por la ausencia de algunos nombres que han realizado aportaciones científicas de calidad; en todo caso, la relación de autores muestra la variedad e importancia de los estudios referidos a las empresas y mercados informativos, que ha crecido en paralelo al desarrollo de las facultades españolas de comunicación.

A la citada lista, se podrían añadir otros profesores —la mayoría de ellos jóvenes doctores— que han publicado trabajos valiosos durante los últimos años, como Arrese, Medina y Herrero (Navarra), Farias (Málaga), Echeverri (Católica de Salamanca), Badillo (Salamanca), Fernández Alonso, Llorens y Fernández Peña (Autónoma de Barcelona). También cabría recordar a dos autores ya fallecidos, con artículos y monografías de indudable mérito: Díaz Mancisidor (País Vasco) y Pinillos (Complutense). Muy pocos países europeos cuentan un elenco tan numeroso y heterogéneo de investigadores en este campo científico.

En parte, los centros académicos norteamericanos han conseguido dominar el ámbito académico por una cuestión cuantitativa: disponen de más equipos de investigación, cuentan con más recursos y pueden distribuir sus trabajos científicos en un gran mercado interno; pero su éxito obedece también a razones cualitativas, como la mayor variedad de enfoques, y la competencia para publicar en los *journals* y editoriales más prestigiosas, que ha favorecido el rigor metodológico de sus trabajos.

Algunas cuestiones terminológicas y lingüísticas favorecen también el predominio de Estados Unidos en la investigación sobre empresas y mercados de la comunicación (Doyle, 2002). La falta de un acuerdo para denominar los centros académicos, las licenciaturas, los mercados y las empresas ha dificultado avanzar sobre unas bases compartidas por la comunidad científica europea.

Aún hoy, los investigadores discuten cuestiones básicas, como la diferencia entre comunicación e información, si la publicidad debe denominarse «comunicación comercial» o cuáles son las diferencias entre relaciones públicas, comunicación corporativa y comunicación institucional. También la configuración de departamentos y áreas de trabajo participa de esa confusión terminológica.

Finalmente, la investigación europea se ha caracterizado por el trabajo individual y la escasez de equipos sólidos, que analicen con cierto grado de permanencia cuestiones relevantes para las empresas de comunicación. El carácter personalista y en cierto modo errático de la producción científica en bastantes universidades europeas no ha contribuido en absoluto a consolidar conocimientos y métodos de análisis.

Pese a esos obstáculos, los estudios de comunicación en Europa se han desarrollado como consecuencia del aumento del número de investigadores, aunque muchos de ellos hayan asumido de modo acrítico postulados básicos de la producción científica norteamericana. Como hemos señalado, algunos de esos principios básicos —como la supuesta separación entre hechos y opiniones— no se basan en evidencias empíricas; y en otros casos, no se aplican a la

mayoría de los países del Viejo Continente, por ejemplo: la separación tradicional entre producción y emisión en el sector audiovisual, el carácter eminentemente local de la prensa diaria o la configuración de grandes redes de emisoras privadas que controlan el mercado radiofónico (Miège, 2000).

3. El nacimiento de la EMMA

En ese contexto de indudable hegemonía de Estados Unidos, se produjo en 2003 el nacimiento de la European Media Management Education Association (EMMA). La asociación se fue gestando en congresos y reuniones celebradas en años anteriores: por una parte, se había producido un notable incremento del número de investigadores; pero, a la vez, existía cierta dispersión de esfuerzos y escaseaban los foros para exponer trabajos científicos.

Para resolver esos problemas, un grupo de profesores convocó un encuentro en Bruselas el 25 y el 26 de abril de 2003, con el fin de poner en marcha la asociación si un número suficiente de personas y centros académicos mostraban suficiente interés. En ese encuentro, 42 investigadores decidieron fundar la EMMA. Los países representados eran Bélgica, Finlandia, Alemania, Grecia, Hungría, Holanda, Noruega, España, Portugal, Rusia, Suecia, Suiza y Gran Bretaña.

El primer equipo directivo —denominado en los estatutos (n. 6) «Executive Board»— estaba compuesto por siete personas: Alfonso Sánchez-Tabernero (Navarra), Richard Haynes (Stirling), Lucy Küng (St. Gallen), Robert Picard (Jönköping), Richard Van der Wurff (Ámsterdam), Axel Zerdick (Berlín) y Elena Vartanova (Moscú). Sánchez-Tabernero fue elegido presidente, y Van der Wurff y Haynes ocuparon los cargos de secretario ejecutivo y tesorero, respectivamente.

Los estatutos de la EMMA fijaban como objetivo promocionar la investigación y enseñanza de *media management* y *media economics* en el ámbito europeo (n. 2); la realización de congresos y la comunicación en línea permitirían llevar a cabo ese empeño (n. 9); la asociación admitía a investigadores no europeos siempre que tuviesen interés en el estudio de las empresas y mercados de la comunicación del Viejo Continente (n. 3, b).

Se establecían dos tipos de miembros (n. 3, a): los individuales y los corporativos (universidades, facultades, institutos o departamentos). Estos últimos debían abonar una cuota cinco veces superior a los miembros individuales, pero disponían de tres votos en el Annual General Meeting, órgano superior de decisión de la EMMA.

La primera reunión anual se celebró en la Universidad de Mainz (24 y 25 de abril de 2004), en el marco de un congreso organizado por la propia asociación, bajo el título «Teaching Media Management and Media Economics in Europe». Entre otros ponentes, participaron Kunster (Berlín), Haynes (Stirling), Küng (St. Gallen), Pérez Latre (Navarra), Habann y Niensted (Mainz) y Picard (Jönköping). A partir de esa fecha, la web de la EMMA (www.the-emma.org) comenzó a ser utilizada como plataforma para intercambio de infor-

mación sobre reuniones científicas, documentos de investigación, casos y otros materiales docentes.

La segunda reunión anual se convocó en Lisboa (13 y 14 de mayo de 2005), en la Escola Superior de Comunicação Social (ESCS). En esa ocasión, se renovó el equipo directivo —con un mandato bianual—, del que formaban parte siete investigadores: Heinz-Werner Niensted (Mainz), Peter Goodwin (Westminster), Robert Picard (Jönköping), Mercedes Medina (Navarra), Paulo Faustino (Lisboa), Elena Vartanova (Moscú) y Lucy Küng (St. Gallen). Niensted fue elegido presidente.

Tras la reunión anual, se celebró un congreso bajo el título «Understanding the European Media Market», con ponencias de Marco Gambaro (Milán), Peter Goodwin (Westminster), Paulo Faustino (Lisboa), Robert Picard (Jönköping) y Mercedes Medina (Navarra). La conferencia de clausura fue pronunciada por Gonzalo Reis, director general de RTP. Reis había liderado un extraordinario proceso de cambio en la televisión pública portuguesa, que en tres años redujo un tercio de su plantilla, incrementó un tres por ciento su audiencia, mejoró la percepción del valor de su marca entre los espectadores y consiguió cerrar su ejercicio económico sin pérdidas (Obercom, 2004).

La EMMA se enfrenta ahora al desafío de convertirse en un catalizador de investigaciones y en un lugar de encuentro de académicos europeos dedicados al estudio de empresas informativas y mercados de la comunicación. También deberá cumplir otras funciones: tender puentes entre académicos y directivos de compañías de medios, cuyas relaciones han estado marcadas por la desconfianza; aproximar enfoques y líneas de trabajo, frente a las posiciones irreconciliables que han caracterizado en el pasado a muchas escuelas y grupos de investigación, y favorecer la calidad de los artículos y las monografías, incrementando la competencia por publicar en las mejores editoriales y revistas científicas.

Para cumplir lograr esos objetivos, la European Media Management Education Association tiene que consolidarse y mantener el ímpetu de un proyecto joven; además, deberá aumentar su número de miembros, mejorar su implantación en algunos países —como Francia, Polonia e Irlanda— y continuar convocando reuniones científicas de alto valor académico.

4. Innovaciones en docencia e investigación

El ámbito académico del *media management* debe acometer varios retos. En el terreno de la docencia, las facultades deben ser más innovadoras, para evitar que las clases se conviertan en «ejercicios de dictado» más propios de la era anterior al descubrimiento de la fotocopiadora que del siglo XXI. Una de las claves de la calidad procederá de la elaboración de buenos materiales docentes, que los alumnos deberán estudiar antes de las clases, para que no manifiesten en voz alta las primeras ocurrencias que vengan a su cabeza; sus intervenciones aportarán valor cuando reflejen estudio y reflexión previa de los problemas planteados.

En los programas de postgrado en gestión de empresas de comunicación, se ha popularizado el método del caso, que facilita el desarrollo de hábitos directivos y capacidades analíticas. Además, en los mejores centros académicos, el limitado número de alumnos y el hecho de que los requisitos de admisión incluyan contar con algunos años de experiencia profesional, favorecen la participación y el interés de los debates.

Con todo, el método del caso presenta indudables limitaciones. Como afirma Llano (1996), «falta un caso que indique qué caso hay que emplear en cada caso»; expresado de otro modo, resolver problemas referidos al pasado no garantiza el acierto cuando hay que tomar decisiones «con fuego real». Por tanto, el caso puede ser un buen sistema de trabajo, siempre que se complemente con otro tipo de textos: manuales, notas técnicas y descripción de ejemplos actuales.

En las licenciaturas, la enseñanza de la gestión de empresas de comunicación se debe plantear con otros objetivos: no se trata tanto de formar profesionales con potencial directivo —muchos alumnos no querrán o no podrán desempeñar esas funciones—, sino de proporcionar visión de conjunto; así se garantizará que quienes elaboran los productos informativos y de entretenimiento pueden dialogar con sus jefes: pueden replicar y ofrecer alternativas cuando oyen explicaciones referidas al necesario control de costes, al descenso de la cotización de la acción, a la evolución negativa del pasivo circulante o a la pérdida de cuota de mercado.

En el ámbito de la investigación, el acierto depende tanto del método como del tema elegido. El primer factor lleva a buscar evidencias empíricas, a validar hipótesis mediante datos incontestables o argumentos de peso, y a no considerar científicos otros enfoques, como la especulación arbitraria, la repetición de juicios a priori u otras técnicas más propias del periodismo amarillo, como la «teoría de la sospecha». Para lograr ese objetivo, es necesario que el punto de partida no consista en empeñarse en convencer a otros o en tratar de justificar una propia posición en la vida, sino en descubrir nuevas realidades.

El método científico requiere rigor en el uso de las fuentes. En este sentido, Internet —y, sobre todo, el uso de los motores de búsqueda más populares— supone a la vez una oportunidad y una amenaza. Por una parte, la información está muy accesible: todos los datos públicos se encuentran «a un click de distancia» (Salaverría, 2005). Pero, a la vez, es más fácil repetir lo que otros ya han dicho, volver sobre los mismos problemas y argumentos, perder capacidad innovadora y creatividad.

El acierto metodológico procede también de elegir el sistema de trabajo más adecuado para cada tema de estudio. La naturaleza híbrida del *media management* —que recibe aportaciones de campos científicos tan variados como la gestión de empresas, el análisis de mercados, la psicología del consumo, la estadística o la sociología— resulta particularmente apropiada para la fusión de los métodos deductivo, inductivo y descriptivo; también reclama con frecuencia conciliar el análisis estadístico con enfoques más conceptuales.

Desde el punto de vista temático, es preciso evitar dedicarse a cuestiones obvias o irrelevantes. Aunque esta misma afirmación pueda parecer... una

obviedad irrelevante, tal vez no lo sea tanto: los investigadores pueden estudiar algo que carece de interés, atraídos por su facilidad metodológica; por ejemplo, porque se trata de un fenómeno cercano, todas las variables del problema están identificadas y no se ha publicado nada antes sobre esa cuestión. Quizá el análisis será impecable desde el punto de vista metodológico, pero no producirá ningún avance científico real (Kerlinger y Lee, 1999).

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

- a) Propuestas para incrementar la calidad de los contenidos de los medios. Se podrán realizar hallazgos valiosos al aplicar a los mercados de la comunicación las teorías de la calidad formuladas hace más de cincuenta años por Juran y Deming, así como sus posteriores desarrollos prácticos.
- b) Gestión de equipos humanos. Los aspectos financieros y materiales cada vez resultan menos diferenciales. El futuro de las empresas de comunicación depende cada vez más de su capacidad de seleccionar, retener, formar y motivar equipos profesionales excelentes.
- c) Consecuencias de los cambios de estructura de propiedad. La evolución de la empresa familiar a la corporación que cotiza en bolsa aumenta la transparencia y las posibilidades de financiación, pero también acentúa la orientación al corto plazo y supone cierto riesgo de pérdida de identidad.
- d) Análisis del incremento de la competencia impulsado por las innovaciones tecnológicas. La aparición de más rivales aumenta la presión para innovar y para ofrecer al público una mejor relación calidad/precio. Pero la fragmentación de los recursos debilita a las compañías.
- e) Concentración. Las fusiones y adquisiciones constituyen la respuesta empresarial a la proliferación de competidores. Esas operaciones de concentración pueden llevar a abusos de posición dominante en el mercado, ya sea por el control de un «cuello de botella» —en producción o en distribución— o por alcanzar una cuota elevada.
- f) Estudio de los modelos de negocio y de sus implicaciones sociales. Por ejemplo, la dicotomía entre ofertas gratuitas y de pago —en prensa diaria, revistas, televisión, Internet y radio— implica elaborar dos tipos de productos diferenciados: los primeros se dirigen más a los anunciantes y los de pago se orientan más a los ciudadanos. Existe el riesgo de que se produzca una división entre el público más culto, con más nivel de renta y mejor informado, y el que sólo consume medios gratuitos.
- g) Valoración de las marcas. El incremento del número de operadores genera perplejidad y dificulta las decisiones de consumo; en ese contexto, crece el valor de los nombres comerciales diferenciados; las organizaciones con una misión clara, con un proyecto editorial definido, pueden construir una identidad atractiva para el público.

- h) Análisis del comportamiento del público. El empleo conjunto de sistemas cuantitativos y cualitativos permite entender mejor las decisiones de consumo: quién decide, cuándo, por qué, qué información emplea, qué opciones valora... Esos datos permiten reformular e incrementar el valor de la oferta.
- i) Gestión publicitaria. La aparición de nuevos soportes —medios convencionales y no convencionales— exige un mayor esfuerzo por ofrecer tarifas más bajas o públicos mejor valorados. También requiere disponer de una fuerza de ventas muy dinámica y creativa, capaz de resolver de modo eficiente las necesidades de comunicación comercial de los anunciantes.
- j) Búsqueda de estrategias que proporcionen ventajas competitivas sostenibles. La estrategia implica la elección del modo de competir, que se realiza tras valorar las propias fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas del mercado. Ese proceso lógico sirve para cumplir un objetivo esencial: ofrecer productos y servicios que tengan interés para el público y que los rivales no puedan imitar fácilmente. Así se garantiza la rentabilidad presente y la supervivencia futura de cualquier compañía.

Cualquier avance significativo en uno de esos diez campos supondrá un beneficio para las empresas y para los ciudadanos, porque permitirá mejorar la calidad de las ofertas disponibles. La colaboración entre investigadores —como la que pretende favorecer en Europa la EMMA— servirá para impulsar la frontera de la ciencia: al poner en común experiencias y conocimientos, al intercambiar enfoques y puntos de vista, será posible realizar una investigación de alta calidad en el ámbito de la dirección de empresas de comunicación.

5. Bibliografía

- BECHELLONI, G. y otros (1997). *Television, fiction and identities: America, Europe, nations*. Nápoles: Ipermedium.
- BUNTING, H.; CHAPMAN, P. (1996). *The future of the European Media industry: towards the 21st century*. Londres: FT Telecoms & Media Publishing.
- CURRAN, J.; PARK, M.-J. (2000). *De-Westernizing media studies*. Londres: Routledge.
- DOYLE, G. (2002). *Understanding Media Economics*. Londres: Sage.
- FERGUSON, M.; GOLDING, P. (1997). *Cultural studies in question*. Londres: Sage.
- GÁLIK, M. y otros (1991). *Survival, efficiency, independence: The presence of foreign capital in the Hungarian media market*. Manchester: The European Institute for the Media.
- GÁLIK, M.; JAMES, B. (1999). «Ownership and control of the Hungarian Press». *Javnost*, núm. 6 (2), p. 77-91.
- GIORGI, L. y otros (1994). *European transformations: five decisive years at the turn of the century*. Aldershot: Avebury.
- GRIGORI, L. (1995). *Post-socialist media: what power the west?* Aldershot: Avebury.
- HOLLIFIELD, C. A. (2001). *Transnational media management*. Lawrence Erlbaum: Mahwah (N. J.).
- JONES, D. E. (1998). «Investigaciones sobre comunicación en España: evolución y perspectivas». *Zer*, núm. 5, p. 12-35.

- JONES, D. E. (1995). «Investigaciones sobre el mercado comunicativo español en el contexto europeo». *Situación*, núm. 4. Servicio de Estudios del BBV, p. 295-312.
- KERLINGER, F. N.; LEE, H. B. (1999). *Foundations of Behavioral Research*. Belmont (CA): Wadsworth Publishing.
- LANGE, A.; RENAUD, J. L. (1989). *The future of the European audiovisual industry*. Manchester: The European Institute for the Media.
- LLANO, A. (1996). *Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento*. Pamplona: Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra.
- MIÉGE, B. (2000). *Les industries du contenu face à l'ordre informationnel*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- OBERCOM (2004). *Anuário da Comunicação 2003-2004: os media e os novos media*. Lisboa: Observatorio da Comunicação.
- PALETZ, D.; JAKUBOWICZ, K. (2002). *Business as usual: continuity and change in Central and Eastern European Media*. Cresskill: Hampton Press.
- PARASCHOS, M. (1998). *Media Law and regulation in the European Union: national, transnational and US perspectives*. Ames: Iowa State University Press.
- PILATI, A.; RICHERI, G. (2000). *La fabbrica delle idee*. Bologna: Baskerville.
- PRAGNELL, A.; JAKUBOWICZ, K. (1990). *Freedom and control: the elements of democratic broadcasting services*. Manchester: The European Institute for the Media.
- RUCKER, F. W.; WILLIAMS, H. L. (1955). *Newspaper organization and management*. Ames: Iowa State University Press.
- SALAVERRÍA, R. (2005). *Redacción periodística en internet*. Pamplona: EUNSA.
- THE EUROPEAN MEDIA MANAGEMENT EDUCATION ASSOCIATION (2003). *Statutes*. Bruselas.
- THE EUROPEAN MEDIA MANAGEMENT EDUCATION ASSOCIATION (2004 y 2005). *EMMA on line*. Issues 1 y 2.