

necesidades de Warner, al borde de la bancarrota, por encontrar un elemento novedoso que fuera capaz de atraer masivamente a los consumidores hacia sus filmes. Lo mismo sucede en los estudios Paramount con el lanzamiento en 1952 del cinerama; el cinemascopio desarrollado por Fox fue el mecanismo que intentó recuperar para la industria cinematográfica el público perdido frente a la competencia que significó la irrupción de la televisión.²⁰

CAPÍTULO V

LA COMERCIALIZACIÓN GLOBAL DE LA CULTURA

Los intermediarios entre la oferta y la demanda

A partir del desarrollo de las industrias culturales y los medios de comunicación, la mayoría de los productores ha dejado de vender en forma directa a los consumidores. Entre los agentes del complejo cultural (creadores, empresarios, unidades de creación, de reproducción y de consumo) existe un gran número de intermediarios en función de las propias especificidades que asumen la oferta y la demanda en los diversos subsectores de la cultura. Estos intermediarios constituyen los canales de comercialización y se los puede considerar —en abstracto— como grupos de organizaciones independientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para los consumidores.

La distribución es la realización de los procesos necesarios para mover la creación, los bienes y servicios culturales en el espacio y el tiempo, y acercar al propio creador o al productor cultural con los consumidores y usuarios. Esta tarea es consecuencia de una amplia división técnica del trabajo y de la existencia de un mercado desarrollado. El tamaño del mercado cultural está en correlación con la división técnica del trabajo y, cuanto mayor sea, requerirá necesariamente de redes más fuertes y amplias de comercialización para acercar oferta y demanda.

En el contexto de una oferta cada vez más diversa y global, y una demanda segmentada y dispersa, la intermediación comercial

20. Carlos Barbáchano, ob. cit.

asume progresivamente el control del negocio cultural. Como consecuencia, los circuitos de venta, distribución, comercialización o exhibición se transforman en los puntos más rentables del complejo cultural. Tal situación ha permitido a los distribuidores o comercializadores incidir, y en algunos casos determinar, las tarifas y los precios de los productos culturales. Hoy producir resulta cada vez más fácil dados los nuevos escenarios tecnológicos, pero al mismo tiempo es cada vez más difícil vender en escenarios hipercompetitivos de consumidores cada vez más segmentados.

La acción de distribuir no es simplemente colocar una oferta ante su potencial demanda; es uno de los frentes de lucha competitiva en un mercado signado por una sobreoferta permanente. La importancia de llegar a los consumidores hace que el productor ponga el propio destino de su empresa en manos de los intermediarios, tanto mayoristas como minoristas. Éstos, por medio de sus contactos, experiencia, especialización y escala de operaciones, obtienen rentabilidades superiores y, en muchos casos, los mecanismos y conocimientos obtenidos del mercado les permiten convertirse en productores.

Se ha pasado de una economía de producción donde la demanda era superior a la oferta a una economía de la cultura donde la oferta es muy superior a la demanda. A esta condición de la demanda se agrega la alta inestabilidad e incertidumbre de su comportamiento, que además se amplía por la competencia entre los múltiples oferentes que pretenden apropiarse de las rentas de los consumidores potenciales. Cuando la oferta sobrepasa a la demanda, el control de las redes y estructuras de comercialización constituye el mecanismo para minimizar los riesgos por la no realización de la oferta y es el medio para anular a potenciales y reales competidores culturales.

La alta concurrencia presiona a los diversos agentes del circuito cultural para establecer procesos de integración vertical y horizontal que logren que la comercialización se realice en los grupos multimedia. Deben establecer las lógicas de la distribución por medio de acuerdos y contratos entre las partes y, en tal sentido, fijar precios administrados.

Los representantes comerciales de los creadores culturales

La propia creación cultural, ante la sobreoferta cultural y la multiplicidad de oferentes, ha generado mecanismos de comercialización basados en la figura de representantes, agentes o en la venta directa de derechos a través de ferias. Esta realidad se presenta en todas las áreas de la creación intelectual; la separación entre la creación y el mercado permite el desarrollo de canales y mecanismos por los cuales la oferta creativa, que además expresa la diversidad, se encuentre con el mercado de demanda. Los representantes funcionan como distribuidores de los creadores y manejan la complejidad de las relaciones entre la creación y el mercado, como los niveles de renta que obtienen los propios creadores. Las sociedades de gestión autoral son parte de esta múltiple estructura.

La concentración de los canales de comercialización

Las estructuras de intermediación experimentaron un importante proceso de centralización de cara a las nuevas tecnologías y para responder a las necesidades de un ambiente hipercompetitivo. Damos cuenta a continuación de la evolución de las diferentes formas que han adoptado las organizaciones de venta al público:

- a. Comercio especializado: opera en general con una única línea de productos, pero con un surtido muy amplio en esa línea.
- b. Comercio por departamentos: vende varias líneas de producto, pero cada una funciona como una sección independiente manejada por compradores o vendedores especializados, aun cuando la unidad empresarial es una sola.
- c. Galerías comerciales: esta modalidad de comercialización es la unión espacial de distinto tipo de comercios minoristas sin la existencia de un control centralizado, con una coordinación muy reducida y manteniendo el control individual sobre la propiedad y la gestión. Tuvo una fuerte proliferación en los centros urbanos, especialmente en los ochenta, y generalmente utilizó espacios que grandes tiendas por departamento dejaron libres luego de sus quiebras comerciales. Tienen

- espacios comunes amplios, no tienen servicios y la superficie de cada comercio especializado es reducida.
- d. **Supermercados:** superficies relativamente grandes con bajos costos y márgenes unitarios y volúmenes elevados de venta; se basan en un sistema de autoservicio y están diseñados para cubrir un amplio segmento de las necesidades de los consumidores. Al comienzo fueron puntos de venta exclusivos para alimentos, pero, actualmente, se han diversificado en múltiples rubros.
- e. **Centros comerciales:** reunión en un solo lugar, bajo un solo capital y en amplias superficies de comercios especializados de propietarios independientes, pero cuya participación, gestión y línea de productos esta ampliamente regulada. Los locales generalmente no se repiten y tienen superficies medianas. Cuentan con múltiples servicios comunes y conviven con supermercados que cumplen la función de ancla, como centros de atracción de públicos masivos, al igual que las salas de cine y espectáculos.
- f. **Hipermercados:** se caracterizan por su gran tamaño. Este concepto es una combinación de los principios de venta al detalle del supermercado y la tienda de descuento, pero a una escala muy superior, con un surtido de productos casi total. Su estrategia básica es la exhibición de grandes volúmenes, la alta automatización y el manejo mínimo por parte del personal de la tienda, en el ámbito de centros comerciales. Dentro de estas estructuras se localizan cines, librerías, casas de música, de video, de fotografía, galerías, etc.

El intercambio comercial en los grupos multimedia

Una de las características más destacadas en esta fase de globalización es la motorización de los procesos culturales a escala mundial por grupos multimedia que actúan como grandes unidades de capital. La globalización no hubiese prosperado sin la gestión de estructuras de capital de carácter global como la que tipifica a estos grupos. La oferta y sobre todo la comercialización tienden a concentrarse y, aun en los casos en que los productos de las industrias

culturales no están integrados en una misma empresa, la estrategia de mercado que se utiliza para comercializarlos los unifica en un mismo movimiento.¹

Estas nuevas unidades de gestión comandan hoy los procesos de valorización a escala planetaria, el desarrollo de múltiples accesos y las nuevas estructuras de comercialización. No sólo provienen de la acumulación de capitales en el propio sector cultural mediante el desarrollo de procesos de integración vertical u horizontal, también se constituyen a partir de capitales generados en otros sectores que, por el incremento de los niveles de rentabilidad del sector cultural, se relocalizan aportando crecientes volúmenes de dinero.

La estructura multimedia coordina la colocación de productos culturales en las cadenas de comercialización, en momentos y mercados distintos, con el objetivo de obtener beneficios globales superiores. Si bien estos grupos tienen un rol preeminente en el mundo del espectáculo, se fundamentan en el desarrollo de las nuevas tecnologías de microprocesadores; transmisión óptica de datos, sonidos e imágenes y en los sistemas de compresión y codificación. Crecen porque se refuerzan en los diversos sectores. En este sentido, por ejemplo, los *rankings* de venta de los productos discográficos están relacionados con la promoción en las radios. En esta misma línea, las operaciones de imposición de *best seller* requieren un apoyo promocional que sólo se puede realizar desde un grupo multimedia. Estos grupos se desarrollan además asociados a los derechos de propiedad intelectual de los inversionistas.

En un mercado superpoblado de ofertas, las compañías sólo sobreviven si pueden moverse rápidamente en varios frentes y están familiarizadas con distintos rubros. Los negocios, de entretenimiento o de comunicación, son muy competitivos por la alta renovación de la demanda, lo cual implica que las empresas, en tanto generadoras constantes de nuevos productos, necesiten de un aparato comunicacional para su difusión. La colocación de nuevos prototipos está supeditada a su promoción y a la posibilidad de ofrecerlos en múltiples plataformas o envases. Producción y promoción funcionan así como ámbitos conjuntos del negocio cultural.

1. Armand Mattelart y Schmucler, *América Latina en la encrucijada telemática*, Paidós Comunicación, Barcelona, 1983, pp. 22.

Un caso digno de análisis es el grupo de origen japonés Sony. Originalmente dedicado al sector de electrónica, este grupo encaró un importante proceso de diversificación con la compra en 1988 de la empresa discográfica CBS por un monto de 2000 millones de dólares. En 1989 compró la Columbia Pictures Entertainment, que incluía dos estudios de cine, uno de televisión, la cadena de teatros Loews y la productora TriStar por un valor de 5000 millones de dólares. Adquirió así la mayor filmoteca de Hollywood con 220 cines y 23.000 episodios para televisión. En 1982 Sony había establecido una cesión de acciones a Toshiba del 12,5% de sus actividades audiovisuales.²

Sony participa en *hardware* (radios, videocassetas, radiocasete, consolas y toda la línea de equipos de TV); en la parte de *software*, una de sus divisiones se dedica al negocio de la música: Sony Music Entertainment (SME), especializada en la producción y comercialización de música y video; SME está en 60 países y controla el 23% de las ventas mundiales del sector. En 1999 Sony ha expandido su presencia *on line* invirtiendo en empresas líderes en Internet como OnRadio, Spinner.Com y Launch Media. También compró Infobeat, editor de correo electrónico, y cuenta con el 50% de The Columbia House Company que se encuentra en proceso de fusión con el minorista *on line* CD Now. Invirtió en la empresa Yupi.com que suministra productos y servicios gratuitos en español a usuarios de Internet. Yupi, con oficinas en Colombia, México y España, adquirió en mayo de 1999 uno de los mayores sitios de entretenimiento de la Internet en español.

Sony tiene subsidiarias en casi todo el mundo. Así, por ejemplo, CBS-Sony conformó una empresa mixta con Avon de Hong Kong para desarrollar el mercado local, el más extendido del Extremo Oriente luego del Japón, y grabar a los cantantes y músicos más reconocidos de la antigua colonia inglesa. Sony Pictures Entertainment (SPE) es la división de televisión que controla varias cadenas y señales globales.

La diversidad de canales de comercialización

La multiplicidad de orígenes geográficos de la producción cultural, la variedad de la oferta, la alta segmentación de la demanda,

2. Benhamou, ob. cit., p. 109

las nuevas tecnologías de serialización y comunicación y la globalización de los mercados han determinado que en los últimos tiempos se desarrollen nuevas modalidades de comercialización.

Demanda y oferta se expresan en canales de comercialización propios y específicos relacionados con las distintas tecnologías de producción. Las nuevas modalidades indican claramente el desarrollo de estructuras de venta en grandes superficies, compra desde el hogar o en la red. La digitalización permite además diferenciar los mecanismos de venta según los distintos envases, soportes o plataformas posibilitando múltiples mecanismos de distribución y acceso a la producción cultural.

El esquema de separación entre bienes y servicios se difumina en el marco de los nuevos escenarios tecnológicos y donde los consumidores optan por un bien o un servicio en función de su propio perfil demandante. Esto sucede porque existen compradores más dispuestos a la posesión del bien que a su mero consumo.

La oferta no determina la demanda; esta última es la que fija las pautas del producto como bien o servicio ya que la digitalización hace que el consumidor pueda escoger cómo, cuándo y dónde recibe lo que quiere comprar.

CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DEL SUBSECTOR MÚSICA

Bienes	- discos - partituras - instrumentos
Servicios	- espectáculos
Derechos	- de radiodifusión - de registración - de transmisión - por cable - por satélite - por televisión abierta - por televisión codificada
	- de ejecución en público - de venta

Los ciclos de comercialización en la economía cultural

Los productos culturales tienen estructuras y tiempos de comercialización diferenciados de acuerdo con sectores sociales, canales o envases. Los ciclos se imponen por la búsqueda de ganancias y según lo que permiten las tecnologías. Analicemos por ejemplo lo que sucede en el sector editorial: se realiza el lanzamiento de un título en tapa dura a un precio accesible para públicos de mayores ingresos y más tarde se produce una tirada en rústica dirigida a sectores de menores recursos. Este esquema de comercialización —que se asocia al llamado ciclo de Vermon— se repite en distintos rubros de bienes de consumo durables como consecuencia de las innovaciones tecnológicas.

La industria cinematográfica tiene un ciclo de venta de alta complejidad que genera importantes utilidades a partir de la diversidad de los canales de comercialización. Cada canal es una ventana de comercialización articulada a distintas estructuras de exhibición, con tecnologías, inversiones y empresas diferentes y jerarquizadas por niveles de rentabilidad.

CANALES SUCESIVOS DE COMERCIALIZACIÓN DEL SUBSECTOR CINEMATográfico

- Pre-estreno (1 vez) (para formadores de opinión)
- Circuitos de estreno
- Circuitos barriales o de no estreno (a los 3 meses aprox. de agotada la venta anterior)
- Distribución por venta en video (a los 6 meses)
- Alquiler en casas de video (a los 9 meses)
- Sistemas de cable mundiales (Premium) (a los 12 meses)
- Cables nacionales o locales (a los 16 meses)
- Televisión abierta (24 meses)
- Venta acompañando a un medio de comunicación masivo (36 meses)

La comercialización asociada con otros bienes o mercados conexos o derivados

La fuerza de venta de determinados productos culturales se transfiere hacia otros bienes conexos o derivados, dotándolos de un valor simbólico adicional, que permite establecer precios superiores de acuerdo con las nuevas características que asume el producto. Los derivados pueden materializarse en objetos, marcas o imágenes. En el caso de los productos culturales generalmente se derivan objetos e imágenes. Las estrategias de *merchandising* pueden seguir dos líneas: lanzar juguetes u objetos como productos derivados de un producto audiovisual o construir alrededor de un juguete o un producto existente una estrategia de marketing que pasa por incluirlo en otros productos culturales (TV, revistas, cine, etc.).

Un caso testigo de *merchandising* de objetos es, sin lugar a dudas, la serie de películas *Star Wars*. Su realizador George Lucas provoca un significativo cambio en el negocio del cine porque concibe el producto audiovisual pensando en la comercialización de los juguetes y otros objetos derivados. En la década de 1970, Lucas firma un acuerdo con la Twentieth Century Fox y logra que esta empresa le ceda todos los derechos sobre el *merchandising* de la película. Para entonces, el único modelo existente era el de Disney con sus muñecos que tenían más de 40 años de desarrollo y se orientaba a construir estrategias de marketing, nuevos productos (películas, dibujos animados y muñecos) y canales de venta —como los parques temáticos— alrededor de productos ya existentes. El negocio de los juguetes de *La Guerra de las Galaxias* aportó ingresos superiores a los generados directamente en la taquilla. La salida de *Amenaza fantasma* en 1999 fue precedida de por lo menos 200 productos entre juguetes y juegos electrónicos inspirados en el film. La producción de estos derivados está altamente concentrada, ya que la empresa Hasbro se convirtió en el único fabricante de esos juguetes y productos.³

El *merchandising* de objetos crea nuevos productos y además innova los esquemas de comercialización. Ha estado asociado, por

3. Nicolás Colombo, "Llega el producto Star Wars", *Club del Comic*, Buenos Aires, 1999.

ejemplo, al desarrollo de cadenas de comiquerías en todos los países, donde se venden específicamente caricaturas, muñecos, *micromachines*, videos, DVD, *trading cards*, libros y revistas especializadas, la mayor parte derivados del cine o de otras industrias culturales. El *merchandising* de imagen se basa generalmente en la venta de licencias y tuvo su más claro exponente en la inclusión de Pepsi en *Amenaza fantasma*.⁴

La igualación de precios a nivel mundial

Son muchos los productos culturales que mantienen un solo precio a nivel mundial. La desregulación en el sector de la comunicación, la reducción de barreras arancelarias y el proceso de digitalización favorecen esta tendencia. Los precios iguales en términos reales se establecen en los sectores de bienes transables cuando se reducen las barreras arancelarias y paraarancelarias a partir de procesos de apertura y desregulación en una amplia cantidad de países. La ley del precio único se cumple en mercados competitivos en los cuales no se consideran los costos de transporte ni existen barreras oficiales al comercio, como los aranceles. Los productos idénticos en diferentes países deben tener el mismo precio cuando éste venga expresado en la misma moneda. Sin embargo, las prácticas monopólicas y oligopólicas agregan costos de transporte e imponen restricciones legales para debilitar la relación que existe entre los precios de productos similares que son vendidos en países diferentes.

La existencia de un sólo precio se produce sin ningún tipo de restricción en los productos únicos o iguales que se venden en un solo mercado y en un solo momento. Es el caso de los *comodities* (papel) y de todos los productos que cotizan en bolsas internacionales.

4. "Los negocios de Pepsi, *Star Wars*", *Club del Comic*, Buenos Aires, 1999. Pepsi pagó 2.000 millones de dólares en concepto de regalías por la exclusividad en la utilización de la imagería visual de *Amenaza fantasma* lanzó además una serie de latitas coleccionables y ambientó sus locales de comida rápida -Taco Bell, Kentucky Fried Chicken y Pizza Hut- a la manera de los tres planetas que se ven en la pantalla.

La imposición de precios iguales a escala global funciona como una venta de remate; en un momento específico demandantes y oferentes establecen el precio de equilibrio, que variará en otra ocasión.

Esta situación sucede en el sector de artes plásticas, antigüedades y otros bienes patrimoniales que poseen la característica de ser bienes únicos. No son prototipos que se pueden reproducir, donde la serialización del original tiene un valor muy bajo con relación al producto único. En este subsector de productos únicos, el mercado es uno solo y el precio también. La existencia de un mercado único incide para que los agentes competidores sean apenas dos o tres casas de remate mundiales que comercializan la mayor parte de las obras de arte que tienen mercados externos. Las subastas de obras de arte de mayor valor se realizan en las grandes casas de remate de Nueva York. A ello ha contribuido el impuesto *droit de suivre* que existe en Francia y que establece que, cuando una obra de arte se revende, sus creadores, sus herederos o el Estado deben recibir una parte de las ganancias. Esta ley tributaria se remonta a 1924 y determina un gravamen del 3% sobre el incremento del valor de estos activos. París, que dominó el mercado del arte hasta la década de 1950, ahora está en un lejano tercer lugar. Nueva York, que tiene una participación del 47% del mercado mundial, y Londres con un 27% no imponen comisiones. La venta de una obra de arte en París tiene impuestos que pueden llegar, en algunos casos, hasta el 31,5%; en Londres, a un 20%; y en Nueva York, ninguno.⁵ No es raro entonces que en el contexto de productos únicos el mercado de arte en Estados Unidos haya crecido el doble que el europeo entre 1994 y 1997.⁶ En tanto el arte es hoy un producto global, no puede tener impuestos locales que distorsionen y desvíen el comercio hacia los mercados con menores costos impositivos. La problemática de la competitividad del sector industrial en economías abiertas se manifiesta también en este subsector cultural.

El análisis de la comercialización de las artes plásticas, para el caso de un país como Uruguay entre 1992 y 1997, indica claramente

5. Damien Horst, "Cómo Francia destruyó su mercado del arte", *Fortune America*, 19 de enero de 2000.

6. *Idem*.

que el 50% de los montos fueron operaciones realizadas en las subastas de Nueva York y correspondieron a unas 300 obras que se remataron en 15 millones de dólares, pero que sin embargo representan menos del 6% del total de obras de arte comercializadas en todos los mercados en ese período.⁷

Las casas de remates Christie's, Sotheby's y Butterfield & Butterfield son las más importantes en este sector; están sufriendo drásticos cambios por la competencia derivada de Internet, a raíz del desarrollo de remates globales y la masiva ampliación de productos. Hoy existen múltiples firmas de remates digitales de bienes culturales, la principal es Ebay. Há anunciado planes para adquirir a la veterana Butterfield & Butterfield que con 134 años de historia es la más importante casa de remates de la costa oeste americana. Ebay ha innovado el negocio de los remates al realizar la venta continua de todo tipo de objetos, desde recuerdos de artistas hasta valiosas obras de arte. Su principal mercado está entre aquellos recuerdos de la cultura popular más añorados por la generación de los *baby boomers*. La forma de operar de Ebay es una continua subasta, donde los objetos son adjudicados tras una semana en la red –o tiempos aún mayores– aceptando automáticamente las diferentes ofertas recibidas hasta llegar al mejor postor en el momento de cierre.⁸

Al igual que en otras industrias y emprendimientos, Internet irrumpe en el mercado de las artes plásticas provocando dinámicas transformaciones. Los *marchands* y las galerías de arte constituían las únicas estructuras de comercialización. Hoy la red permite a los artistas llegar a una vasta audiencia no habituada a visitar los locales de arte tradicionales. Pero además la masividad de los remates electrónicos produce una mejora en los precios y ofrece mayores posibilidades a los creadores. El sistema recurre a un procedimiento por el cual el pago de una obra no se descuenta de las tarjetas de crédito hasta que su autenticidad haya sido debidamente certificada.

7. Mario Gilardoni, "Balance del arte uruguayo 1992-1997, ¿qué dicen las cifras?", Revista *Trastienda*, N° 53, Buenos Aires, diciembre de 1997.

8. "Internet cambia el mundo de las subastas", Revista *Broadcaster*, Montevideo, 1998, p. 76.

Esta nueva modalidad prospera porque es menos costosa. Las comisiones de los operadores a través de la red son menores que las que exigen las organizaciones presenciales como las galerías y casas de remates; esto implica que tanto consumidores como creadores reciben beneficios superiores. Por otra parte, los productos con menor salida comercial –como los experimentales o los masivos con bajo margen de utilidad– encuentran su vidriera en Internet, ya que las galerías y los *marchands* sólo disponen de superficie para productos con alta rotación comercial o que obtienen grandes beneficios como las obras de los artistas más cotizados.⁹

La sobreoferta cultural entró en contradicción con las estructuras tradicionales de comercialización. Aunque éstas han evolucionado pasando de los comercios especializados a las grandes superficies, este cambio resulta insuficiente para la cantidad de productos culturales en oferta. Las grandes superficies implican costos mayores, entonces exhiben sólo los productos de mayor rotación y los que obtienen mejores márgenes de ganancia. En Internet no existen costos por el aumento de las superficies y no es necesario relegar los productos de menor salida comercial. La red ha significado un incremento de la presencia de los creadores y la incorporación al circuito de ventas de productos con menor aceptación y precio reducido como afiches y reproducciones de grandes maestros. Esta estructura de comercialización recibe presión desde los creadores, que no logran vender en los circuitos tradicionales y pierden una porción sustancial de sus beneficios en manos de las estructuras de comercialización, como desde el lado de la demanda, que se beneficia con la tendencia a la baja ante la existencia de precios únicos, competencia perfecta y amplia información de los mercados.

Las ferias de venta de derechos de edición de libros o de exhibición cinematográfica promueven también la igualación de precios. Sin embargo, la mayor presión proviene de la venta en la red, donde los sectores de mayor crecimiento son el editorial, el discográfico y los productos únicos.

9. *Trastienda* (Revista del mercado de arte y antigüedades), Buenos Aires, varios números.

La desregulación de los controles estatales para la inversión cultural

La desregulación de los medios en Estados Unidos y la privatización de las empresas públicas de comunicación en Europa contribuyeron a ampliar la competencia interempresarial y significaron también el inicio de la concentración en grandes grupos multimedia y el aumento de las inversiones financieras en este sector.

Desde que nacieron los medios de comunicación en las primeras décadas del siglo XX, en mayor o menor proporción las legislaciones –salvo las europeas– habían reservado su propiedad al Estado. Se otorgaron en usufructo comercial la casi totalidad de las frecuencias a capitales nacionales. El Estado en América Latina mantuvo apenas una presencia testimonial en el espacio radioeléctrico mediante su administración directa. Este esquema se sustentó en la finitud del espacio hertziano y en que no era posible que la iniciativa privada actuase libremente dadas las restricciones técnicas. El Convenio Internacional de Telecomunicaciones y el Reglamento de Radiocomunicaciones de la UIT establecían como responsabilidad de los Estados la explotación de los respectivos espectros electromagnéticos. Toda estación de radiocomunicación requería de una licencia estatal para funcionar. La tecnología de entonces no permitía un amplio uso del espacio finito de las ondas hertzianas, y como éstas no reconocen las estrechas fronteras nacionales, su uso se reglamentó estatalmente y se limitó en el ámbito internacional. Así, la concesión por parte de los Estados del usufructo de las ondas del espacio radioeléctrico al sector privado se realizó con carácter precario y revocable, con un sistema de preasignaciones en el ámbito internacional para cada país.¹⁰

Las concesiones de medios al sector privado de capitales nacionales convivieron en nuestro continente con una reducida

10. Claudio Rama, "Canal 5 SODRE, en el nuevo mundo de la globalización", en Carlos García Rubio (ed.), *Televisión estatal ¿qué hacer con ella?*, Universidad Católica, Montevideo, 1998.

presencia testigo en la administración directa por parte de los respectivos Estados. El funcionamiento de los medios de comunicación públicos se estableció, en general, no por la vía de una definición doctrinaria sino por los hechos, ya que el Estado fue ocupando los espacios que el sector privado comercial desechaba por baja o nula rentabilidad.

La máxima de tanto mercado como fuese posible y tanto Estado como sea necesario, fue el eje ordenador del accionar gubernamental en los medios de comunicación. En general la existencia de un sector dual (público y privado) respondía a una concepción por la cual, en la medida que no toda la sociedad se podía sentir representada en los medios de comunicación privados, se asumía que el servicio público había sido instituido para darle voz a quienes no disponían de recursos o de posibilidades técnicas para tener emisoras.¹¹

Se estructuró de esta manera un sistema en el cual las emisoras públicas de radio y televisión ocuparon segmentos de baja rentabilidad y poca audiencia. Para su funcionamiento tuvieron que depender del presupuesto público. La batalla por la obtención de marcos legales que permitieran obtener los recursos financieros que el mercado por sí solo no iba a generar constituyó la estrategia de la existencia de los medios estatales. Desde los medios estatales, en teoría y siempre de acuerdo con el nivel de transferencias económicas, se podía programar en función de la calidad o de las demandas de públicos hipersegmentados.

Sector público y sector privado existían y se legitimaban en roles y funciones diferenciados. Bajo esta concepción, en materia radial, por ejemplo, los medios públicos se orientaron hacia la transmisión de música clásica, boletines oficiales, actos y festejos gubernamentales. Canalizaron la agenda de las actividades estatales y la difusión de información cultural. En los casos que asumieron además el rol patrimonial del Estado como fonotecas nacionales, promovieron las diversas manifestaciones musicales nativas. En la televisión la situación fue más compleja y variada, dada la importancia del medio y sus requerimientos financieros, aun cuando su

11. Antonio Pascuali, *De la marginalidad al rescate, los servicios públicos de radio-difusión en América Latina*, ULCRA, Costa Rica, 1990.

estructuración fue similar. En la radiodifusión se concesionó la mayor parte del sistema pero en el sector televisivo hubo una mayor tendencia a mantener monopolios, con lo cual se confirmó su mayor rentabilidad frente a la radio que competía intensamente en los mercados nacionales y, sobre todo, locales.

La globalización modificó sustancialmente el panorama anterior al promover la internacionalización de los medios de comunicación. El sector fue sometido a niveles de competencia que no existían y se inició un proceso de fusiones y compras empresariales, que ha ido conformando, bajo la forma de empresas multimedia, grandes conglomerados comunicacionales transnacionales. Se trata de un nuevo escenario donde los países desarrollados instalan sistemas satelitales (radio y televisión) y comercializan el abono (radiodifusión cerrada) o no (radiodifusión abierta), con capacidad para desplazar los sistemas nacionales y producir un quiebre de éstos. Esta nueva realidad ha provocado interesantes debates.¹²

En Europa, por ejemplo, donde los medios de comunicación eran casi exclusivamente públicos, se produjo en los últimos años un vertiginoso proceso de transferencia de emisoras y canales públicos al sector privado, que aún mantiene la polémica de Berlusconi.

La globalización implica una ampliación de los niveles de la oferta mundial de bienes y servicios. En materia de comunicación, estábamos frente a un espacio finito, pero en cambio hoy asistimos a una amplia y creciente oferta de sistemas: cable coaxial de tipo telefónico (CATV);¹³ televisión satelital; televisión codificada en la banda de MMDS; televisión codificada en la banda de UHF; sistemas

12. La visión desde el sector empresarial abroquelado en las fronteras nacionales en un contexto de globalización se puede ver en Andrés Lerena, "La adjudicación de frecuencias para radios", revista *Broadcaster Internacional*, Año 6, vol. 45, abril de 1999, en el cual se propone mantener los niveles de asignación de frecuencias por parte del Estado y el no otorgamiento adicional de frecuencias tanto a capitales nacionales como extranjeros.

13. CATV (*Community Antenna Television*) constituye uno de los tres sistemas de cable más utilizados, es de origen norteamericano y se origina en la década de 1940 con la expansión de la televisión de aire; ésta no alcanzaba a irradiar en algunas zonas alejadas del centro del país. Es un caso típico de una tecnología vieja casi no utilizada, hasta que en un nuevo contexto económico se produce su masiva expansión.

de televisión *pay per view*, Internet; etc. En el caso de algunas tecnologías que no ocupan espacios finitos como el cable o Internet, no es tan claro que deban requerir de autorización gubernamental para la explotación privada. Los cambios tecnológicos contribuyeron a ampliar el espacio de los medios de comunicación reduciendo sus "finitudes"; no estamos ya ante un espacio hertziano finito sino frente a un espacio radioeléctrico que a partir de lo digital se amplía enormemente, lo cual ha determinado un incremento sustancial de la competencia, producida tanto por nuevos sistemas de comunicación —como el cable y los sistemas codificados— como por la digitalización —que permite utilizar el espacio hertziano con mayor eficiencia e incrementar la cantidad de señales emitidas.¹⁴

La desregulación del sector permitió a las empresas de telecomunicaciones ingresar al negocio de los contenidos. De la misma manera, varias empresas de contenidos penetraron los sectores de comunicación o de *hardware*. Esta carrera por el dominio del negocio produjo un gran aumento de las opciones, haciendo al sector globalmente más competitivo. Pero también, al generar una concentración de medios, el negocio se reparte entre pocos grupos.

En 1996 la ley de telecomunicaciones aprobada en Estados Unidos permitió que grandes corporaciones pudieran adquirir y concentrar otros medios de comunicación en un proceso de desregulación que aún continúa en el 2003. Así, por ejemplo, en radio, donde existen 11.967 estaciones convencionales, CBS y Clear Channel Communication concentran una amplia cantidad de emisoras, estructurando grandes corredores y centralizando el fraccionado espacio comunicacional con un sistema de potencias reducidas y torres de baja altura que permiten coberturas acotadas a las localidades.

En el sector televisivo, la desregulación ha sumado a la competencia existente entre los operadores de cable y otros sistemas locales la competencia del DHT (Direct Home TV). Esta oferta cambia sustancialmente las reglas del negocio anterior y enfrenta comercialmente a unidades nacionales e internacionales de tipo multimedia que se dedican a la televisión satelital, como Direct TV o el grupo Fox de Murdoch.

14. Vicente Llorens, *Fundamentos tecnológicos de video y televisión*, Paidós, Barcelona, 1995.

Las nuevas estructuras digitales y globales de comercialización

El comercio a través de Internet

Internet integra la tecnología de la computación con las redes de comunicación, y su desarrollo está transformando la mayoría de las actividades empresariales y los hábitos de consumo.¹⁵ Es la génesis de la infraestructura de la autopista de la información de la economía digital acompañando a las PC, el software de CD-Rom, las redes de TV por cable y las redes telefónicas de hilos e inalámbricas. Todas sugieren el futuro, pero ninguna representa aún la autopista de la información real.¹⁶

La red representa la combinación del teléfono, la transmisión de datos, las señales de televisión y el uso de la informática; refuerza y modifica la comercialización de los productos digitales —noticias, música, imágenes, películas, programas de informática, etc.— que, al ser transportados sin costo y de manera instantánea, reafirman el carácter global de la demanda cultural, su contenido simbólico y la separación respecto de los diversos soportes o envases físicos.

Internet transforma rotundamente las estructuras de comercialización con la generación del comercio electrónico. En 1998 esta modalidad movió en Estados Unidos 15.000 millones de dólares, lo que significa que casi el 0,4% del comercio minorista total se realizó a través de Internet y que podría llegar al 1,2%.¹⁷ Estados Unidos va a la delantera e indica una tendencia mundial. Un estudio de la consultora estadounidense Boston Consulting Group (BCG) indica, en términos del consumidor, que las compras que efectúan los latinoamericanos vía Internet siguen también un perfil bastante parecido: lo que más se compra son alimentos, seguidos de libros, computadoras y productos electrónicos.

Los sitios, así como los servidores, se localizan en cualquier país en función de los costos de comunicación imponiendo el carácter

global de la economía digital. La red como estructura de comercialización reafirma el carácter global de la demanda y la oferta.

En cada uno de los mercados culturales, Internet introduce cambios sustanciales que transforman y modifican drásticamente las reglas de la competencia. En el sector del libro, www.Amazon.com cambió primero el mercado americano y luego el mundial. Es claro que las más afectadas son las estructuras de comercialización de Estados Unidos por cuanto allí está el 60% de los internautas. Con apenas cuatro años en el mercado, Amazon alcanzó ventas para 1999 por valor de 600 millones de dólares, frente a Barnes & Noble Inc., una cadena de 1100 librerías que ese mismo año vendió por 3000 millones luego de 30 años de desarrollo. La participación de Barnes & Noble en la venta tradicional de libros aumentó en el período 1992-1998 de un 7% a un 15% y su parte respecto del total de librerías paso del 10% al 25%. Esta expansión fue a costa del cierre de librerías independientes que en ese mismo período disminuyeron de 5200 a 3300, y con una baja en su participación en las ventas del 70% al 49%. Las ventas totales aumentaron en esos 6 años de 900 a 1080 millones de ejemplares.

Hasta la irrupción de Barnes & Noble, la venta de libros era tradicionalmente un negocio anticuado y sin atractivos. Su primera innovación fue el establecimiento de mesas de saldos; fueron incorporando canastos para las compras en góndolas, butacas y una mejor atención en ambientes estudiadamente decorados. La segunda fase, a principios de la década de 1990, estuvo signada por la construcción de supertiendas en grandes superficies con amplios horarios de atención al público; las librerías se transformaron en establecimientos gigantes con más de 100.000 libros en sus locales.

Cuando se inició el comercio en línea, se pensó que aportaría sólo compras adicionales; pero los datos mostraron que las ventas electrónicas compiten con las tradicionales y, en parte, las reducen.¹⁸ Esta situación ha llevado a Barnes & Noble a crear una empresa de venta en línea, cuyo paquete accionario se reparte de la siguiente manera: 18% cotiza en bolsa, 41% pertenece a la

15. Juan Luis Cebrián, ob. cit.

16. Bill Gates, ob. cit.

17. "El comercio electrónico crecerá un 180%", *La Gazeta Mercantil Internacional*, 1 de agosto de 1999, p. 14.

18. Nina Munk, "La pelea por el título", *Fortune Americas*, 23 de junio de 1999.

propia Barnes & Noble y el 41% restante al conglomerado alemán de medios Bertelsmann A.G.

La participación de las distintas estructuras de comercialización en 1993 en los Estados Unidos era: 23,4% en cadenas de librerías; 28,3% en librerías independientes y 47,9% en ventas al por mayor, tiendas de descuento, clubes literarios y ventas por correo. Para 1998, o sea en apenas 5 años, las ventas de las cadenas de librerías (Barnes & Noble, Borders, Booksamillion y Crown) subieron al 25,3%; los independientes (unificados en la American Booksellers Association) bajaron al 19,3%; las otras estructuras alcanzaron el 53,5% y las ventas en línea el 1,9%.¹⁹

El sector de la música es otro de los afectados por el comercio electrónico a pesar de los peligros que implica el sistema MP3. Sin embargo, el rubro dominante de Internet estará en los servicios de información en línea y, entre ellos, especialmente los medios de comunicación que a través de la red pueden superar sus restrictivos marcos geográficos y temporales. Las radios web, por ejemplo, pueden archivar gran cantidad de programas en tiempo indefinido y ofrecer a los usuarios un acceso sin horarios. La mayoría de ellas opera todavía analógicamente; pero, una vez creado el programa radial, una compañía que actúa como servidor de audio traduce el material al lenguaje digital. Esta traducción implica la conversión de la señal a un código que la computadora puede comprender y retransmitir a los oyentes web. El procedimiento, sin embargo, no requiere de la previa existencia de una emisión analógica o que la radio actúe en forma tradicional. Este sistema permite la existencia de radios web exclusivamente, ampliando hasta el infinito la cantidad de radios en los mercados mundiales de la red. La máxima segmentación, la participación de los usuarios y la concentración de muchas radios en servidores de audio son las características de un nuevo sistema de comunicación que ya hoy en Estados Unidos tiene cuatro millones de oyentes internautas.²⁰ Hoy, servidores de audio como Broadcast.com constituyen cámaras de cientos de estaciones tradicionales y de radios únicamente virtuales, poniendo al medio en

19. Nina Munk, *idem*.

20. Semanario *Búsqueda*, Montevideo, 20 de enero de 2000.

una vulnerable y extrema situación comercial, donde la radio sólo podrá sobrevivir en el seno de grupos multimedia de tipo global.

Estructuras comerciales en la industria editorial

En la producción del libro confluyen tres factores: la materia prima (papel), el trabajo y el capital. Pero lo fundamental es el contenido inmaterial de la obra; es el elemento específico y definidor de las industrias culturales.

El negocio editorial aún mantiene la estructura de una industria de *stocks*. La lenta rotación de libros ha llevado a conceder a los canales de comercialización un descuento muy alto para compensar ese ciclo de ventas largo y los costos derivados del prolongado mantenimiento de los *stocks*. La competencia bajo estas condiciones se realiza a nivel del crédito, o sea que se basa en la capacidad de las editoriales para consignar sus *stocks* en las vitrinas de las librerías. Esta situación de altas comisiones y venta en consignación está alentada por la existencia de una sobreoferta que se traduce en catálogos muy diversificados en los contenidos, con presentaciones y precios similares.

La necesidad de ofrecer un volumen creciente de productos en un contexto de demanda inestable, con una alta variación de temas, autores y títulos, condujo a buscar estabilizar la demanda por la venta a través de clubes de libros, colecciones en series, etc. Sin embargo, la creación de mecanismos para asegurar la propia demanda es una actividad altamente onerosa.

Los libros compiten en el conjunto del sistema cultural con otros bienes por el ocio de los consumidores. El acceso a ellos está relacionado con los umbrales de la alfabetización. También es necesario considerar los ingresos de los consumidores que tienden a acceder al disfrute de otros bienes y servicios a costos menores, lo cual plantea necesariamente la problemática de las fuentes de financiamiento en la industria del libro y la revisión de las propias lógicas económicas de un sector con alta competencia. Sólo en castellano se producen 120.000 nuevos títulos cada año.

El nivel de renovación en la industria editorial es muy acelerado; la globalización amplía los mercados y aumenta la velocidad