

## **La televisión en Estados Unidos: Nuevas *networks*, viejos conflictos**

ANA I. SEGOVIA

Universidad Complutense de Madrid

**Eje temático:** Economía de las industrias culturales

**Palabras clave:** Estados Unidos, legislación, *network*, televisión

### **1. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA TELEVISIVO ESTADOUNIDENSE**

La televisión en Estados Unidos siguió la estela marcada por la radio durante los años anteriores, lo que supuso la creación de un régimen privado y comercial. En sus comienzos, la radio se desarrolló en gran medida gracias al apoyo del estamento militar. De hecho la intención del Departamento de Estado era hacer de este medio de comunicación un monopolio controlado por la Armada estadounidense. La oposición del Congreso facilitó la creación de la Radio Corporation of America (RCA) en 1919, corporación liderada por la General Electric en la que se sentaría un representante gubernamental. En esta corporación, además de General Electric (30'1%), participaban de manera destacada Westinghouse (20'6%), AT&T (10'3%) y United Fruit (4'1%)<sup>1</sup>. Estos eran propietarios de en torno a dos mil patentes electrónicas, y eran tanto fabricantes de receptores de radio como abastecedores de las conexiones y alambreado<sup>2</sup>. Persiguiendo objetivos comerciales crearon sus propias emisoras, pero veían con buenos ojos a todas las demás porque favorecían la venta de aparatos. Después llegaría la publicidad, que marcaría de manera definitiva las cualidades del sector. Como relata Bagdikian (1986: 154), «A las cinco de la tarde del 28 de agosto de 1922, la WEAE, estación de la AT&T en Nueva York, transmitió el primer comercial [un mensaje de 15 minutos de duración de una empresa de construcción y venta de viviendas por cien dólares], y la radio de Estados Unidos ya nunca volvió a ser la misma».

También la televisión evolucionó como actividad comercial apoyada enteramente por la publicidad. En los primeros años sus programas eran producidos y controlados por un solo anunciante (patrocinadores de obras de teatro y espectáculos de variedades de una hora de duración principalmente). Son los años dorados de programas como “Philco Television”,

---

<sup>1</sup> Accionariado correspondiente a 1921. Datos de Barnouw, 1990: 22.

<sup>2</sup> La amenaza de una demanda anti-trust interpuesta por el Departamento de Justicia hará que en 1932 GE y Westinghouse salgan del accionariado de RCA y su subsidiaria NBC (AT&T lo había abandonado un año antes).

“Playhouse”, “Studio One” o “Kraft Television Theatre”. «Y entonces una desconocida compañía fabricante de lápices labiales, la Hazle Bishop, hizo la prueba de contratar un mensaje comercial no relacionado con el patrocinio de ningún programa en particular» (Bagdikian, 1986: 155), y su facturación creció casi por cien en dos años. Multitud de empresas siguieron su ejemplo, desapareciendo paulatinamente el patrocinio de programas.

Por tanto, las características del sistema de radiodifusión estadounidense van a venir definidas, en primer lugar, por la propia industria que desarrolle la tecnología comunicativa (tanto RCA como CBS participan activamente en la fabricación de los aparatos televisivos y en el establecimiento de sus estándares técnicos; también Dumont, *network* que desapareció en 1955, era filial del principal fabricante de tubos catódicos). En este sentido van a ser siempre capaces de presionar con éxito a las autoridades gubernamentales para que el sistema radiodifusor se desarrolle siguiendo un cauce marcado por los intereses de la incipiente industria. La Ley de Radio de 1927 se aprueba de hecho a petición de la industria para frenar el caos existente en el sector, y la Federal Communications Commission (la agencia federal encargada de regular y controlar la radiodifusión en Estados Unidos), instituida a partir de la Ley de Comunicaciones de 1934, se creó con la intención de establecer controles en la participación en un mercado específico, y su objetivo era facilitar la formación de cárteles estables. Es decir, que la creación de la agencia fue posterior a la de las industrias que tenía que regular, lo que supuso que estas empresas tuvieran una gran fuerza y capacidad de presión que emplearon –y emplean– en numerosas ocasiones.

De este modo no se puede negar su apoyo a los más fuertes, y el dominio por parte de la AT&T en lo que respecta a telecomunicaciones y de la RCA en lo referente a medios de comunicación. No es de extrañar entonces que sus decisiones técnicas estuvieran prácticamente determinadas por los consejos de la industria. Ése fue el caso de la adopción del sistema de definición de 525 líneas y el sistema de color propuestos por la RCA. O que se mostrara reacia a aceptar o incentivar las innovaciones que pudieran suponer una amenaza para el statu quo industrial establecido. Por ejemplo se ha acusado a la Comisión de bloquear el desarrollo de la televisión de pago, del cable, de la televisión no comercial y de los canales UHF, para no perjudicar a la televisión hertziana<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Una de sus decisiones más típicas a la hora de asignar canales a cadenas de programación educativa o no comercial era congelarlos en la banda UHF, relegada a un lugar secundario pese a su mayor calidad técnica. La FCC forzó a las dos frecuencias a competir en los mismos mercados, mientras que la industria mostró siempre su preferencia por la frecuencia de VHF. De esta forma los programas de las *networks*, los que más audiencia atraían, se retransmitían por esta frecuencia, condenando a la UHF al atraso (los aparatos de televisión fabricados

En este sistema privado de radiodifusión la televisión pública no llega hasta finales de los sesenta, con la aprobación de la *Public Broadcasting Act* en 1967. Desgraciadamente la PBS (Public Broadcasting Service) siempre gozó de un bajo presupuesto y la peor parte del espectro de frecuencias. A pesar de todo, gracias a sus programas culturales se hizo con unos pocos fieles seguidores, en su mayoría influyentes y acaudalados, por lo que los anunciantes se interesaron por incluir publicidad en la programación. De esta forma, primero sutiles anuncios de patrocinio y luego una mayor presencia corporativa acabaron con las transmisiones públicas no comerciales (Schiller, 1996; Ledbetter, 1997).

En segundo lugar, como hemos resaltado, es un sistema eminentemente comercial. Aunque en un primer momento prima la venta de aparatos las oportunidades económicas desveladas por la comercialización de los medios se terminan imponiendo. En este sentido han colaborado enormemente las leyes de comunicaciones y la actuación de la FCC. Esta tendencia viene marcada en el sector radiofónico por la "General Order 40" y las directivas subsiguientes, que se encargaron de establecer la reorganización de frecuencias a partir de 1928 (establecida en la Ley de Radio de 1927). La máxima establecida por la Comisión Federal de Radio (antecesora de la FCC) vendría a ser la siguiente: al depender de los ingresos por publicidad las emisoras lucharían por una programación de calidad que satisficiera al público. Por otro lado, los grupos no comerciales eran "propagandísticos", ya que estaban más interesados en defender sus propios valores e ideas que en satisfacer las necesidades de la audiencia. Partiendo de esta consideración general, no es de extrañar que los más beneficiados fueran los radiodifusores comerciales<sup>4</sup>. Como consecuencia de sus presiones desapareció la radio no comercial, que siguió funcionando con unos presupuestos – y capacidad de onda– raquíticos pero con un público fiel a lo largo de los años treinta. En el caso de la televisión fue el *Sixth Report and Order* de 1952 el que dibujó el mapa de concesión de licencias con premisas similares.

---

no estaban obligados a captar las dos señales, y muy poca gente podía permitirse dos televisores). La aprobación de la *All-Channel Receiver Act* no se produce hasta 1962, momento en el que empiezan a escasear los canales de televisión en VHF, por lo que esta frecuencia no comienza a desarrollarse de forma plena hasta 1965. Mientras que en 1963 sólo un 10% de los aparatos podía recibir ambas frecuencias, el porcentaje aumentó al 50 % en 1968 y en 1970 su alcance era casi total. En 1975 los números de las emisoras de UHF abandonaron definitivamente el color rojo.

<sup>4</sup> Tampoco sorprende si tenemos en cuenta que los tres comisionados encargados del plan de redistribución de frecuencias (de los cinco que formaban la FRC) eran H. Lafount, antiguo director de diversas industrias de aparatos radiofónicos, un editor de McGraw-Hill que estaría tan sólo un año en la Comisión antes de volver a su puesto, y un empresario que dejó la FRC en 1929 para ayudar a la CBS en su proceso de expansión. El comité escuchó a ingenieros, técnicos, representantes de las *networks* y de la National Association of Broadcasters, pero los reformadores no tuvieron cabida en estas sesiones informativas. Lafount declaró incluso en 1931: «¿En qué ha contribuido la educación a la radio? En nada. ¿En qué ha contribuido la comercialización? En todo» (citado por McChesney, en en Solomon y McChesney, 1993: 222-258).

Por último, es necesario aclarar el concepto de cadenas en propiedad y *networks* (redes de programación). En EE.UU. las emisoras de radio y televisión funcionan en cadena. Es decir, no son emisoras nacionales que cubren todo el territorio, sino radios y televisiones locales, pertenecientes a propietarios o empresas concretas, que contratan la programación de una de estas redes de programación (*afiliadas*), que a su vez pueden ser propietarias de un determinado número de emisoras, según lo que haya ido marcando la ley. Las *networks* han detentado desde sus inicios un enorme poder a la hora de definir el sistema de radiodifusión estadounidense. De hecho, como hemos visto, hablar de la historia de la televisión en Estados Unidos es hablar de la evolución de sus redes de programación. Incluso una revisión de la normativa en comunicación revela esta cuestión como de gran interés para la FCC. Este tema será el enfrentado en el siguiente epígrafe, para continuar en el tercero con un breve recorrido por la historia de las *networks*.

## 2. EL PODER DE LAS NETWORKS

El predominio de las *networks* sobre las cadenas de televisión es casi absoluto desde los primeros pasos de la industria (en 1950 un 98% de las estaciones estaban afiliadas a una red). Por ejemplo, mientras los beneficios de las *networks* subieron un 575% de 1964 a 1975 (como consecuencia del incremento del tiempo y las tarifas publicitarias), el aumento de las compensaciones a las afiliadas fue de tan sólo un 34% en el mismo periodo (Sterling, en Compaine, 1979). De hecho, una de las primeras preocupaciones de la FCC fue la dominación de las *networks* sobre la programación, unida a la inquietud por la concentración de la propiedad. Ambas cuestiones fueron debatidas desde principios de los años 40, dando lugar a una serie de medidas que afectan tanto a los operadores de televisión en general como particularmente a las redes de programación<sup>5</sup>.

La normativa específica que concierne a las *networks* (Carter, Franklin y Wright, 1996) tiene su primer ejemplo en 1941 con las *Chain Broadcasting Rules*, que surgen de esa alarma por el dominio de las redes de programación sobre sus emisoras afiliadas. Los puntos a los que hace referencia la norma nos dan una idea de los abusos de los contratos de las cadenas locales con las *networks*. Son ocho reglas tocantes a los siguientes asuntos:

---

<sup>5</sup> El primer caso hace referencia a la propiedad múltiple de emisoras de televisión, que va aumentando paulatinamente de 3 a 5 y luego a 7 en 1953, para pasar a 12 en 1984. Este año se establece además un límite cualitativo: las estaciones de televisión en propiedad sólo pueden alcanzar el 25% de la población. Límite que sube al 35% con la Ley de Telecomunicaciones de 1996 (si bien desaparece el cuantitativo) y que ahora se sitúa en el 39%. Veremos la aplicación de estas normas al estudiar la evolución de las *networks*.

afiliación exclusiva de una estación (elimina el abuso que suponía la afiliación exclusiva a una sola *network*); exclusividad territorial (las *network* pueden ofrecer su programación a otras emisoras dentro del mismo mercado); periodo de afiliación (máximo de dos años, cuando la práctica común eran cinco); tiempo opcional (se prohíbe obligar a las emisoras afiliadas a emitir programación no prevista inicialmente); derecho a rechazar programas (antes no podían negarse a difundir programación de la *network*); propiedad de estaciones por parte de las *networks* en áreas concretas con muy poca diversidad; prohibición de que una misma empresa controlara dos redes; y por último, evitar el control por parte de las *networks* de las tarifas publicitarias en la programación local de sus afiliadas.

El otro objetivo que la FCC busca con ahínco para frenar el poder de las *networks* es el fomento de la producción local y la creación de empresas independientes, para evitar que la producción y distribución esté exclusivamente en sus manos. Con ese fin a principios de los años 70 aprobó dos reglas, la *Prime Time Access Rule* y las *Financial Interest and Syndication Rules*. La primera de ellas se propuso en 1970 (*Competition and Responsibility in Network Television Broadcasting*) para entrar en vigor a partir de septiembre de 1971. Con ella se pretendía que al menos una de las horas de las cuatro del horario *prime time* fuera cubierta por programación no producida por las *networks*. Si bien es necesario añadir que las excepciones aprobadas se interpretaron de tal forma que informes posteriores de la propia Comisión señalan que la producción local no aumentó. De hecho, un informe posterior de la FCC concluía que la posición de las *networks* había mejorado como consecuencia de esa reducción del *prime time*<sup>6</sup>. Las segundas, que entraron en vigor en 1970, limitaban la participación de las *networks* en el mercado de la distribución y sindicación de programas<sup>7</sup>. Las razones alegadas por la Comisión iban desde acusaciones por pedir derechos abusivos sobre las producciones independientes para que fueran distribuidas por sus redes a imputaciones sobre compras masivas de productos para mantenerlos fuera del mercado.

---

<sup>6</sup> *The Economics of Prime Time Access* (Pearce, 1973: 2-3; citado por Einstein, 2004).

<sup>7</sup> Este término define la actividad de venta de derechos de emisión bien de programas originales (*first-run syndication*) o de redifusión (*off-network syndication*) para su emisión por parte de cadenas afiliadas o independientes. Estas normas impedían a las *networks* tener intereses financieros en producciones externas, o comprar sus derechos de emisión, así como vender sus programas para redifusión a emisoras de televisión independientes. Existían además límites respecto del porcentaje de su propia programación que podían producir las *networks*.

### 3. PASADO Y PRESENTE DE LAS *NETWORKS*

La televisión comenzó sus emisiones regulares en 1939, con la NBC a la cabeza, aunque no se convirtió en un medio totalmente desarrollado, tanto desde el punto de vista técnico como en lo se refiere a la producción de aparatos y distribución del espacio radioeléctrico, hasta después de la Segunda Guerra Mundial (Barnouw, 1990). Para entonces a las dos *networks* principales, la NBC y la CBS (surgidas a partir de las redes de programación radiofónicas) se había unido una tercera: American Broadcasting System (ABC).

La más importante de ellas en los primeros tiempos es la National Broadcasting Company (NBC), nacida a partir de la omnipresente RCA (50%), GE (30%) y Westinghouse (20%). En 1932 pasa a ser subsidiaria al 100% de la RCA, con sus dos redes, NBC Red y NBC Blue. Columbia Broadcasting System (CBS) nace en 1927 y es adquirida por Paley un año después. Dos hechos concernientes a estas compañías son de destacar en 1929: Por un lado RCA comprará Victor Talking Machine Company (fabricante de aparatos de radio y fonógrafos), poniendo de manifiesto lo importante de la integración vertical de esta industria; y en un sentido similar Paley venderá el 49% de CBS a Paramount (los estudios cinematográficos), porcentaje que readquirirá tres años después. Este último aspecto nos revela otra de las constantes del que será el negocio de la televisión: su interconexión continua, en ocasiones en una relación de amor-odio, con el mundo del cine (trasvase de actores, directores, ejecutivos..., al mismo que tiempo que se presiona a la FCC en los primeros años para dejar fuera del negocio de la propiedad de emisoras a Hollywood). A estas dos *networks* clásicas se unirá la ABC en 1943, cuando tras pasar por los tribunales, la NBC es obligada a desprenderse de una de sus redes de programación al entrar en vigor las *Chain Broadcasting Rules*, que prohíben a una compañía ser propietaria de más de una *network*. Ésta se fusiona con United Paramount Theaters en 1951<sup>8</sup>.

A finales de los cincuenta los principales grupos de televisión están en la órbita de las *networks*, con CBS en primer lugar (5 estaciones, 22% de hogares alcanzados), NBC en

---

<sup>8</sup> Respecto a lo mencionado dos líneas antes, es interesante destacar que en 1954 la ABC firma un acuerdo con Walt Disney para que éste produjera series para la cadena a cambio de una inversión en el parque temático de Disneyland, entre ellas la popular “Disneylandia” (ABC: 1954-1961) (Cascajosa, 2005: 21). Curiosamente la compañía de la terminaría siendo parte en 1995.

Al ser la tercera en aparecer se mantuvo a distancia de las otras dos durante muchos años. No fue hasta la década de los setenta, con las producciones de Aaron Spelling (“Starsky y Hutch”, “Los ángeles de Charlie”, “Vacaciones en el mar”) que adquiriría el nivel de la NBC y la CBS.

el segundo (5 estaciones, 21%) y ABC en el tercero (5, 19%). Los porcentajes ponen de manifiesto que los mercados en los que las redes cuentan con emisoras de su propiedad son los más importantes. Este panorama es idéntico en años posteriores (Sterling, en Compaine, 1979). Es además la época en la que se produce una diversificación de la propiedad, ya que tanto las posibilidades técnicas como los límites de la regulación les impiden adquirir más estaciones de televisión. RCA compra Random House (1966), CBS compra los New York Yankees (1964) y pone en marcha CBS-Sony Records (1968). Fue en este momento cuando se produjo el intento de fusión de ABC con ITT, una operación aprobada por la FCC por 4 votos a 3. Pero el Departamento de Justicia reabrió el caso, y finalmente la unión fue vetada (más debido a las relaciones internacionales de ITT que a sus contactos con el Departamento de Defensa).

Las transformaciones llegarán durante la década de los ochenta y noventa, cuando cambien las normas (primero en 1984 con un tope de 12 estaciones y un 25% de hogares; en 1996 con el único límite del 35%<sup>9</sup>). Entonces es cuando se van a introducir algunas variaciones en los porcentajes y en el número de estaciones en propiedad, así como un incremento considerable en el precio de las emisoras, pero el dominio seguirá siendo de las *networks*.

### LA REPERCUSIÓN DE LOS CAMBIOS LEGISLATIVOS: AÑOS 80

En primer lugar, durante los años ochenta hay un nuevo renacer en el aumento de estaciones de televisión comerciales, que pasan de 777 a unas 1.060. Los mercados crecen, y aunque Nueva York, Los Angeles y Chicago son los más deseados por excelencia, el porcentaje de hogares objeto de la radiodifusión comercial se expande por todo el país (permitiendo que crezcan también las cifras de la audiencia alcanzada por cada grupo). En esos mercados estrella se llega a pagar 510 millones de dólares por una emisora de VHF y 313 millones por otra de UHF (Wasserstein, 1998). Esto junto con el ambiente desregulador convierte el bienio de 1983-1984 en un periodo récord de ventas de emisoras (Howard, 1989 y 1995).

En segundo lugar, se producen movimientos empresariales de gran alcance originados en gran medida por el proceso desregulador. Además el crecimiento de la

---

<sup>9</sup> En este porcentaje de hogares alcanzados las emisoras en UHF van a recibir un trato especial, como medida para incentivar su desarrollo. De esta manera, para las cuentas de la FCC, su alcance se dividirá por la mitad (*UHF discount*). Así por ejemplo, en la actualidad, el porcentaje de alcance real de Viacom es de 43'35% (38'9% para la FCC), 45% el de Fox (38'27% para la FCC), o 63'18% el de Paxson (31'59%). Este *UHF discount* es una de las normas en proceso de revisión en 2006 (ver último epígrafe).

televisión por cable hace que salten las alarmas en algunos sectores del *establishment* televisivo.

La publicidad que se iba escapando a las cadenas de cable y la pérdida de audiencia eran los argumentos que algunos observadores del mapa mediático americano –ansiosos por prestar cobertura científica al discurso de los conservadores– daban para apoyar su tesis de que el sistema de televisión cambiaría definitivamente en los años siguientes con la desaparición de alguna de las tres redes nacionales o con el desplazamiento del centro de gravedad del sistema hacia la televisión por cable. Sin embargo, del proceso de reestructuración de la propiedad que se da en las tres grandes, ninguna de las cuales estaba en quiebra, y la dura competencia de otras empresas, sobre todo las de cable, por colocarse a la par de y/o entre las *networks*, demuestran que la crisis era más ficticia que real (Quirós, 1998: 110).

De hecho lo que se produce es una conglomeración del sector, y un mercado tan “poco atractivo” como el pintado por los analistas se convierte en objeto de deseo para uno de los tiburones mediáticos más temibles: Rupert Murdoch. A lo largo de 1985-1986 General Electric compra RCA por 6.300 millones de dólares, la familia Tish<sup>10</sup> consigue el control de la CBS y Capital Cities (coloso de los medios de comunicación, con estaciones de radio y televisión, servicios de cable y publicaciones varias) adquiere ABC por 3.500 millones<sup>11</sup>. Ello va acompañado, como no podía ser de otra manera, de reajustes en plantilla y reducción de costes: el encargado por GE de “devolver la rentabilidad a la NBC” despidió a 370 trabajadores y recortó drásticamente sus presupuestos. También bajo la dirección de los Tish la CBS redujo notablemente la plantilla del área de informativos, y vendió algunas de sus propiedades (su división de revistas y libros, CBS Records). El año 1986 la empresa cerró sus cuentas con 190 millones en beneficios, 50 más que el año anterior. En 1989 las *networks* seguían ostentando los tres primeros puestos dentro de los grupos de televisión más importantes, la ABC con 8 emisoras (más de un 23% de hogares alcanzados), la NBC con 6 (22%) y la CBS con 5 (casi 21%) (Howard, 1989: 790).

La otra gran revolución de mediados de los ochenta es la llegada de la “cuarta” *network*. En 1984 el mercado típico estaba formado por cinco estaciones: tres afiliadas a

---

<sup>10</sup> Tish era, junto su hermano, el propietario de Loews Corporation, una empresa que creció a partir de la cadena de salas de cine Loews (vendida en 1959 por MGM, cuando se prohíbe que los estudios de cine sean también propietarios de salas de exhibición). Después diversificaron la compañía en otras áreas como los seguros (CNA Financial) y el tabaco (Lorillard).

<sup>11</sup> A pesar de tener que desprenderse de varias propiedades valoradas en cerca de 1.000 millones de dólares, la FCC le concedió a la nueva empresa varias dispensas a la leyes establecidas (por ejemplo le permitió quedarse con dos estaciones de televisión en el mismo mercado, y varias combinaciones de emisoras de televisión y radio en otras tres ciudades).



las redes, una comercial independiente y una pública. Por lo tanto Murdoch encuentra el terreno abonado para la creación de la Fox. El magnate australiano llevaba tiempo planeando su movimiento de entrada en el mercado estadounidense, y aunque su primera adquisición pertenece al terreno impreso (*New York Post*), sus intenciones de conquistar la pantalla (grande y pequeña) era claras. En 1984 intenta un acercamiento a Warner Brothers, que rechaza su oferta. En 1985 compra la compañía propietaria de los estudios Twentieth Century Fox, se nacionaliza estadounidense (requisito indispensable para convertirse en propietario de cadenas de televisión) y adquiere Metromedia por 1.550 millones de dólares (con siete emisoras de televisión en los mercados más importantes: Nueva York, Los Angeles, Chicago, Boston, Washington, Dallas y Houston, que llegaban a casi un 20% de los hogares). Ambas compras son la espina dorsal de su *network*. Un grupo con una estructura y objetivo definidos: diferentes divisiones que se nutren entre sí, con un estudio cinematográfico como motor de una operación que sólo sería «rentable si se la combinaba con otras actividades dedicadas a explotar el resto de los mercados» (Cascajosa, 2005: 62). A finales de la década la Fox ya se había acomodado en el mercado televisivo con producciones tan “políticamente incorrectas” (a pesar de que su dueño es profundamente conservador) como “Los Simpson” o “Matrimonio con hijos” y seriales destinados al público juvenil, como “Sensación de vivir”.

### LA REPERCUSIÓN DE LOS CAMBIOS LEGISLATIVOS: AÑOS 90

Los años noventa son también época de transformaciones consecuencia de cambios normativos decisivos. En 1994 la propuesta de la FCC con respecto a la propiedad múltiple en el sector de la televisión estudia aprobar una nueva norma sin número límite de estaciones y con un tope de hogares alcanzados que aumente progresivamente hasta el 50% (finalmente se quedará en el 35%). Por eso en 1995, antes de la aprobación de la Ley de Telecomunicaciones de 1996, comienzan ya los movimientos de propiedad que acaban con el periodo de relativa calma y estabilización de precios de emisoras, que se disparan de nuevo. A esto hay que añadir la desaparición de las normas que restringían en gran medida la capacidad de actuación de las *networks* en lo referente a la producción: la *Prime Time Access Rule* y las *Financial Interest and Syndication Rules*<sup>12</sup>. Todo ello dará lugar a cuatro

---

<sup>12</sup> Estas últimas son derogadas en 1995, al mismo tiempo que se anuncia la desaparición de la PTAR, efectiva para agosto de 1996. Algunas de las *Chain Broadcasting Rules* desaparecen también en este periodo (Carter *et al.*, 1996). Las *fin-syn rules* no prohibían específicamente a las *networks* producir programas para *prime time*, pero ante las dificultades de sindicación (de donde se obtienen gran parte de los beneficios) el incentivo era casi inexistente. En cuanto la desaparición de las normas se hizo evidente, la producción de las *networks* aumentó de forma considerable –del 13’6% de 1990 al 65’9% de 2001– (Einstein, 2004).

movimientos empresariales fundamentales en mismo año 1995: Disney se hace con la ABC, Westinghouse adquiere la CBS, y los otros dos grandes grupos multimedia estadounidenses con estudios de cine en su haber (Viacom, dueña de Paramount, y Time Warner, propietaria de Warner Bros.) ponen en marcha sus propias *networks*, UPN y WB respectivamente<sup>13</sup>. La participación de los estudios cinematográficos en redes de televisión y la posibilidad de las *networks* de aumentar sus producciones favoreció claramente esta integración. Y marca el definitivo desembarco de Hollywood en la televisión estadounidense. La concentración en el suministro de programas así como la integración vertical creció exponencialmente (Einstein, 2004).

Desde hacía años se rumoreaba que Disney buscaba una *network* para aumentar su capacidad empresarial. A partir de 1993 Disney empezó a tomar medidas para cambiar la *PTAR*. En 1994 la FCC dijo que la ley sería revisada, y desapareció en 1995. Al día siguiente Disney anunció la compra de la ABC. La transacción comercial, valorada en 19.000 millones de dólares, marcaba un nuevo récord en fusiones dentro del sector de la comunicación<sup>14</sup>. La llegada de Disney provoca la venta de algunas propiedades, pero no por motivos legales, sino económicos: había que prescindir de las posesiones que no alcanzaban un 20% de beneficios. La convergencia y posibilidades de promociones cruzadas de estas dos compañías son infinitas. En el sector televisivo, agrupan 10 estaciones en propiedad, llegando a casi un 25% de la audiencia potencial<sup>15</sup>. A ello hay que sumar sus múltiples estudios de cine (adquirió Miramax en 1993 y Pixar en 2006), su brazo distribuidor (Buena Vista), sus canales de cable (ESPN, Disney Channel, Jetix), sus parques de atracciones, hoteles y distintas líneas de productos.

Por su parte el 1 de agosto –sólo un día después del anuncio de Disney– el presidente ejecutivo de Westinghouse Electric Corp. anunció la compra de CBS Inc. por 5.400 millones de dólares (81 dólares por acción). En su discurso, hizo hincapié en la posición líder de la nueva empresa en el terreno de la programación y en la cantidad de hogares a los que llegaban. Entre las dos tenían 14 estaciones de televisión en propiedad, pudiendo alcanzar más del 30% de la audiencia (recordemos que en ese momento el límite

<sup>13</sup> Ambas buscaron su hueco en el mercado concentrándose en las audiencias urbanas y jóvenes deseadas por los anunciantes. WB se interesó por el público femenino y juvenil, con series de éxito como “Buffy cazavampiros” (y su *spin-off*, “Angel”), “Felicity”, “Embrujadas”, “Las chicas Gilmore”, “Dawson crece” o “Smallville”. UPN apostó más por dramas de acción, aventuras y ciencia-ficción, buscando cortejar al público masculino (“Star Trek: Voyager”, “Los límites de la realidad”, “Jake 2.0”). Veremos poco más adelante cómo ambas han terminado uniéndose en una sola: The CW.

<sup>14</sup> Ese 31 de julio de 1995 las acciones de Capital Cities/ABC subieron más de 20 dólares, hasta 116’25.

<sup>15</sup> *Broadcasting & Cable*: “How They Rank and Why”, 18 de abril de 2005.

permitido se encontraba en el 25%) y 39 emisoras de radio. La FCC aprobó la adquisición el 22 de noviembre del mismo año. Con esa aceptación llegaron también siete dispensas permanentes a distintas normas y otras doce temporales (innecesarias la mayoría de ellas tras la aprobación de la Ley de Telecomunicaciones de 1996). La empresa cambió formalmente el nombre de Westinghouse Electric Corporation por el de CBS Corp. en 1997 y en los años siguientes se deshizo de todos sus negocios no relacionados con las comunicaciones (y aumentó su presencia en el sector de la radio, con la compra de Infinity Broadcasting). El 7 de septiembre de 1999 anunciaba su fusión con otro gigante de los medios de comunicación: Viacom. Esta compañía se desgajó, curiosamente, de la propia CBS en los años setenta a causa de las leyes mencionadas en el anterior apartado. En cierto modo su fusión es también significativa porque vuelve a reunir a dos empresas obligadas a separarse casi tres décadas antes<sup>16</sup>.

El desembarco de Viacom va a provocar el cambio de algunas de las medidas ya modificadas por la ley del 96, en concreto lo referente a la posesión de *networks* y el porcentaje de audiencia alcanzado por emisoras de televisión en propiedad. La fusión de Viacom y CBS supone la unión en una misma compañía de dos *networks* (CBS y UPN) siendo una de ellas una de las cuatro redes principales<sup>17</sup>, y además suma nuevas emisoras de televisión en propiedad (19), superando el límite establecido del 35%. Viacom jugó bien sus bazas para la modificación de ambas normas. En primer lugar arguyó que obligarles a desprenderse de UPN justo cuando empezaba a despegar podía ser perjudicial para la cadena. La FCC le concedió un año para atenerse a la ley –a contar desde la aprobación de su fusión en mayo de 2000–, tiempo suficiente para que las presiones del grupo en el ámbito ejecutivo y judicial dieran sus frutos (esta prohibición fue eliminada definitivamente en 2001). De este modo el liderazgo en la producción de Viacom le sirvió a la CBS para llenar su propia programación, y unir la joven audiencia de los canales de cable de Viacom y la UPN con las audiencias más mayores de la CBS. En lo que respecta al porcentaje de audiencia alcanzado, una semana después de la fusión el presidente de la

---

<sup>16</sup> Viacom se quedó en la partición con la división de programación de la CBS y sus canales de cable. A mediados de los ochenta compró MTV Networks (MTV, VH1 y Nickelodeon) a Warner Communications. En 1987 National Amusements, una cadena de salas de cine controlada por Sumner Redstone, adquiere Viacom por 3.400 millones. El año clave para la compañía es 1994, momento en el que se cierran dos negocios fundamentales para su conversión en un multimedia global: la adquisición de Blockbuster por 8.400 millones de dólares (de la que se desprende en 2004) y de los estudios Paramount por 10.000 millones.

<sup>17</sup> La Ley de Telecomunicaciones de 1996 eliminó una de las disposiciones de las *Chain Broadcasting Rules* al permitir la posesión de dos *networks* por el mismo propietario, pero especificando que ninguna de las dos podía ser una de las cuatro más importantes (ABC, CBS, NBC y Fox).

Cámara de Comercio del Senado hacía llegar una propuesta para aumentar el límite al 50%. Mientras tanto, la compañía llevaba el caso a los tribunales, y la Corte de Apelaciones del distrito de Columbia decidía suspenderla en abril de 2001. En el periodo de revisión de las normas correspondiente a 2002 (ver más adelante) se planteó aumentar este porcentaje al 45%. Al ser rechazados todos los cambios propuestos por la FCC, el Congreso intervino para aumentar el límite al 39% (justo el porcentaje que tanto Viacom como News Corp./Fox necesitaban).

También GE/NBC y News Corp./Fox van a aprovechar la relajación de la normativa existente a lo largo de la década de los noventa, con movimientos quizá no tan llamativos como los realizados por Disney/ABC y Viacom/CBS pero sí igual de efectivos. News Corp. va a seguir aumentando sus emisoras de televisión en propiedad (adquisición de New World Communications en 1997 y de Chris-Craft Industries, BHC Communications y United Televisión en 2000), de tal forma que en la actualidad posee 35 estaciones de televisión y roza el 39% de audiencia potencial (38'27%). Reafirma así la expansión de su propia *network* Fox, asegurada tras arrebatarse en 1993 los derechos de la liga nacional de fútbol americano (NFL) a la NBC. En cuanto a la NBC, varias operaciones aseveran su posición dominante, adelantándose incluso a los nuevos tiempos. Tres son las acciones que representan tendencias destacadas: el aumento de emisoras en propiedad, la incorporación de una *major* cinematográfica y la entrada en el mercado televisivo hispano. La primera de ellas está relacionada con la última, ya que la compra en 2002 de Telemundo Communications Group supone no sólo la incorporación de una de las *networks* de habla hispana más importantes del mercado estadounidense, sino también de 11 estaciones de televisión en propiedad (más dos canales de cable, que se unen a CNBC, MSNBC, Bravo, SCI FI, entre otros). Además en 1999 NBC compró un interés mayoritario en Paxson Communications, dueña de 52 estaciones de televisión en pequeños mercados que llegan a un 31'59% de los hogares estadounidenses (afiliadas a su propia *network*, Pax), con vistas a adquirir la empresa en su totalidad si los cambios normativos lo permitían<sup>18</sup>. A esto hay que añadir la compra en 2004 de Universal (estudios de cine) y USA Network (canales de cable) de manos de Vivendi, de tal manera que la empresa cambiará su denominación a NBC-Universal (80% propiedad de GE y 20% de Vivendi).

---

<sup>18</sup> Ese mismo año la FCC establece que poseer menos de 1/3 de una cadena si otro tiene el control no significa propiedad, de tal modo que la posesión de un 32'5% de Paxson no contraviene ninguna norma. Sin embargo, como hemos señalado, ha preferido apostar por el mercado hispano, mucho más prometedor que la audiencia de Pax.

## LA NUEVA TEMPORADA TELEVISIVA

La temporada 2005-2006 trajo nuevos cambios al panorama mediático estadounidense. A finales de 2005 se hacía efectiva la disgregación (¡de nuevo!) de Viacom y CBS en dos compañías gestionadas por separado. Viacom se quedaría con los estudios de cine Paramount (a los que se sumó DreamWorks en 2005) y los canales de cable, mientras CBS retiene las propiedades del sector radiofónico (segundo operador de radio en EE.UU.), televisivo (UPN, CBS, King World Productions), publicitario (CBS Outdoor) y editorial (Simon & Schuster), además de los parques de atracciones de Paramount. A principios de 2006 CBS y Time Warner anunciaron el cierre y fusión de sus respectivas *networks* (UPN y WB) para dar paso a The CW en otoño. Poco después Rupert Murdoch dio a conocer su decisión de crear una segunda *network* a partir de News Corp., llamada My Network TV (MNT). Mientras, la líder del segmento de mercado latino, Univision, ha cambiado de dueños<sup>19</sup>.

¿Una nueva revolución televisiva en perspectiva? No parece probable. Más bien un reordenamiento del sector como consecuencia de las presiones derivadas del sistema económico del que forman parte. Tanto Time Warner como Viacom estaban muy descontentas con el margen de beneficios generado por sus redes de programación (un muy poco impresionante 4% de crecimiento en sus ingresos en los últimos cinco años, con pérdidas de unos 1.100 millones de dólares en sus doce años de existencia). El resultado fue un acercamiento entre ambas para intentar aunar sus audiencias con sus respectivas series de éxito, juntando nichos de audiencia similares. Así “Las chicas Gilmore” (WB) se emitiría la misma noche que “Verónica Mars” (UPN) creando una especie de ‘noche de chicas’ frente a la transmisión de “Smallville” y “Supernatural” para atraer público masculino otro día de la semana (Grossman, 2006). The CW ha conseguido ya la afiliación de 167 estaciones de televisión, con un alcance del 96% de los hogares, y el día de su estreno consiguió el primer puesto en su objetivo (la franja de audiencia de adultos y mujeres de 18 a 34 años) con la sexta edición del *reality* “America’s Next Top Model”.

---

<sup>19</sup> Univision fue cortejada por muchas empresas tras anunciar que recibía ofertas de compra o fusión a principios de 2006. Entre los nombres sonaron News Corp., CBS, Time Warner, Cisneros, Televisa... Mas la mayoría de ellos debían afrontar problemas legales para hacer efectiva la compra (las dos primeras tenían ya su cupo de emisoras de televisión en propiedad cubierto; las dos últimas, dueñas cada una de algo más del 10% de Univision, no podían poseer más del 25% de la compañía ya que no son estadounidenses). Al final un grupo de inversores (Madison Deanborn Partners, Providence Equity Partners, Texas Pacific Group, Thomas H. Lee Partners y Saban Capital Group), conocidos en el mundillo de los medios, adquirieron la empresa por una suma cercana a los 14.000 millones de dólares.

El anuncio hecho público el 24 de enero de 2006 sobre la desaparición de una de las *networks* existentes causó una pequeña oleada de pánico entre los propietarios de estaciones de televisión afiliadas. Se daba por supuesto que las emisoras en propiedad de Tribune<sup>20</sup> y Viacom afiliadas a WB y UPN permanecerían con CW, por lo que en muchos mercados una televisión terminaría sin red de programación nacional. Una de las más perjudicadas era News Corp., con nueve estaciones afiliadas a UPN que se quedarían huérfanas. Sorprendentemente, esto aliviaba al resto de los afectados, confiados en que si Rupert Murdoch tenía los mismos problemas que ellos alguna solución abordaría. Buena intuición. Pocos días después News Corp. anunciaba la aparición el 5 de septiembre de 2006 de una nueva red: My Network TV (denominación extraída de su reciente adquisición MySpace.com). Su plato fuerte serían dos telenovelas que se emitirían de lunes a sábado, “Desire” y “Fashionhouse”, producidas por Twentieth Television, un formato con un coste muy inferior al de las series creadas para el *prime time* (Higgins, 2006). Además ofrecía a sus afiliadas un 65% de los ingresos por publicidad del *prime time* (nueve minutos de cada hora), mientras que CW tan sólo prometía tres minutos.

Sin duda alguna el panorama televisivo ha sufrido cambios importantes en esta temporada. Sirva como muestra que los índices de audiencia de la semana que publica en cada número la influyente *Broadcasting & Cable* han pasado de mostrar la cuota de pantalla según el índice Nielsen de ABC, CBS, NBC, Fox, Pax, UPN y WB a recoger los datos de ABC, CBS, NBC, Fox, Univision, Telefuturo y CW. Además la búsqueda de nuevas series que seduzcan a la audiencia ha llevado este año a que los episodios piloto sean un 50% más caros que hace tan sólo dos años (James, 2006). Una media de 6 millones de dólares, con un total para la temporada de unos 62 millones, consecuencia de más efectos especiales, mayor calidad visual y un equipo humano con sueldos más altos (directores, actores, guionistas). Eso si la serie aguanta en pantalla, claro, porque las tres cuartas partes de los estrenos fracasan (esta temporada, por ejemplo, grandes apuestas como “Kidnapped”, “Studio 60 on the Sunset Strip”, “Six Degrees” o “Shark” no han tenido ni mucho menos el éxito esperado)<sup>21</sup>. Y las *networks* proporcionan cada vez menos tiempo a las series antes de retirarlas de la parrilla (de hecho CBS ha eliminado “Smith” tres semanas después de su estreno), mientras han de gastar cada vez más dinero en publicidad de la nueva programación. Los mismos problemas que la industria cinematográfica arrastra desde hace años han contagiado la pequeña pantalla (si bien

---

<sup>20</sup> Tribune poseía un 22% de WB, con lo que sigue participando en la propiedad de The CW.

<sup>21</sup> Carter, 2006; Wyatt, 2006.

también sus ventajas, ya que también el mercado internacional, las descargas de Internet y la venta de DVD's ayudan a nivelar la cuenta de resultados). Así mismo las cadenas se quejan del escaso aumento de sus ingresos publicitarios (que se difumina entre nuevos medios) –aunque la perspectiva ofrecida a principios de mes por *Advertising Age* era bien distinta, ya que hablaba de que la televisión tradicional crecía tanto en audiencia como en ingresos y precios de anuncios (Atkinson, 2006)–.

#### 4. VIEJOS CONFLICTOS

Es evidente que el sector de la televisión hertziana, enfrentada desde hace décadas a los nuevos medios (primero el cable, luego Internet), ha tenido que adaptarse a las necesidades económicas de esta industria en proceso de cambio y convergencia. Sin embargo, ha sabido aprovechar las oportunidades, por ejemplo, de los riesgos que tuvo que afrontar el cable para ganar su nicho de audiencia, donde las limitaciones presupuestarias estimularon la imaginación y el riesgo. O de Internet, creando comunidades de fans que han sido capaces de rescatar series condenadas a la extinción. Por ende se han integrado plenamente en la industria global liderando grandes grupos de comunicación con participaciones en más de un sector mediático, lo que elimina las posibles amenazas planteadas por otros medios. Los cambios en las tres últimas décadas han sido tremendos, con oleadas desatadas cada diez años (a mediados de los ochenta, los noventa, en la actualidad). Y las estrategias adoptadas en momentos delicados son las mismas: conglomeración y concentración por un lado –tendencia identificable en todos los sectores, no sólo la televisión– y presiones políticas a todos los niveles para mantener su statu quo. Nunca han perdido –ni abandonado– su capacidad de presión, obligando a los demás a adaptarse a sus reglas de actuación. Volvemos al ejemplo del cable: Primero dificultaron su desarrollo y luego lo incorporaron a sus posesiones<sup>22</sup>.

La época en la que los PAC (*Political Action Committees*) de la industria de las comunicaciones y sus *lobbies* se muestran más activos es durante los años en los que se están redactando nuevas leyes, o en los que la FCC revisa la normativa sobre propiedad existente<sup>23</sup>. Aquí cabría destacar a las *networks*, que mantienen oficinas en Washington, y

---

<sup>22</sup> La Ley del Cable de 1984 prohibía que una cadena de televisión tuviera una red de cable en el mismo área, así como que cualquiera de las *networks* tuviera redes de cable, vetos que se desvanecen con la Ley de Telecomunicaciones de 1996.

<sup>23</sup> La Ley de Telecomunicaciones de 1996 obligaba a la Comisión a revisar cada dos años las normas sobre propiedad establecidas para determinar si éstas seguían siendo necesarias para la competitividad y el interés

a la National Association of Broadcasters (NAB), cuyo edificio se encuentra a unas pocas manzanas de la sede de la Comisión. Por ejemplo durante la redacción de la Ley de Telecomunicaciones de 1996 el sector de las comunicaciones donó un total de 9.400.000 dólares a las campañas electorales de los partidos republicano y demócrata, a los que habría de añadirse las contribuciones a título personal (probablemente al menos otros 10 millones de dólares). La NAB destinó casi 4 millones de dólares a prácticas de *lobbying* en 2003, además de más de 2 millones a candidatos (demócratas y republicanos) para cargos federales en los últimos cuatro años. En 1998 donó 658.000 dólares a partidos o candidatos políticos y se gastó otros 5.200.000 en *lobbying*. En la actualidad, se están desarrollando movimientos parecidos a los de mediados de los noventa. Las discusiones en torno al cambio de las leyes de propiedad existentes por parte de la FCC, la implantación de la televisión digital (prevista para febrero de 2009), así como el debate en torno a nuevas normas que afectan el sector de las telecomunicaciones —con la incógnita de fondo de una reforma más amplia—, se intuye detrás de este posicionamiento y reordenación de la industria televisiva estadounidense.

En lo referente a la televisión digital, podríamos añadir, siguiendo los argumentos de Galperin (2004), que en la transición se ha privilegiado el continuismo sobre las reformas, y que la implantación ha buscado provocar las mínimas disrupciones a los arreglos político-económicos de la industria existentes. Por ejemplo, las demandas de la NAB han triunfado sistemáticamente: a finales de 1996 se hizo público que las nuevas frecuencias para los canales de televisión de alta definición (HDTV) se les concedían a los radiodifusores que ya poseían una licencia —es decir, diversificación cero— lo que fue interpretado como el mayor regalo de una porción del espectro radiofónico (la formidable campaña que montó la NAB acabó por sepultar cualquier plan de subasta de espectro, subastas que sí se han realizado para el sector de la telefonía móvil<sup>24</sup>). Esto iba además acompañado de una fecha incierta de retorno de la frecuencia utilizada en analógico. Como consecuencia se ha producido una implementación fragmentada (el agresivo calendario de migración nunca fue tomado en serio por los emisores), con falta de mecanismos para la efectiva coordinación de políticas, un Congreso presionado que a la vez controlaba las actuaciones de la FCC y una amenaza constante de acción judicial que podía paralizar aún

---

público. Una puerta abierta a la desaparición de toda restricción. En 2004 el Congreso aumentó a cuatro años la frecuencia de esas revisiones periódicas.

<sup>24</sup> En 1994 se vendió parte del espectro por 833 millones de dólares. En 2001 se subastó una porción mucho más grande alcanzado una cifra récord de ventas de 17.000 millones de dólares. En 2006 una nueva venta ha generado una recaudación de casi 14.000 millones.



más el proceso. La rígida fragmentación del poder en EE.UU. (legislativo, ejecutivo, judicial) hace más fácil la parálisis y posibilidad de presión por parte de los sectores más fuertes.

Por último, en lo que respecta a la revisión acometida por la FCC de las leyes de propiedad existentes, ésta continúa en cierta medida el proceso abierto con el *2002 Biennial Review Order*, que supuso un varapalo importante para la industria y la propia FCC. En ese documento la Comisión relajaba hasta casi hacerlas desaparecer las normas de propiedad cruzada de prensa y radiodifusión<sup>25</sup>, y aumentaba el tope de emisoras de televisión en propiedad al 45%. Muchas asociaciones y ciudadanos se movilizaron en contra de esta decisión, que fue llevada a los tribunales (*Prometheus v. FCC*) y paralizada por decisión judicial –pidiendo a la FCC nuevos informes que justificaran el cambio–. El proceso se reabrió en junio de 2006, con la fase de revisión en pleno desarrollo en estos momentos. Incumbe fundamentalmente a las normas referentes a la propiedad cruzada (varias radios o televisiones junto con prensa en el mismo mercado, además del *UHF discount* o la propiedad de dos grandes *networks*). Hasta finales de octubre la Comisión ha estado recibiendo informes y comentarios de todos los ámbitos y se enfrenta ahora a una serie de sesiones abiertas a lo largo de todo el país. Los pros han llegado, sin sorpresas, del lado de la industria<sup>26</sup>, mientras que toda una serie de asociaciones y académicos han hecho llegar sus reticencias respecto de lo que supondría para la diversidad y el pluralismo un cambio en las normas existentes.

La visibilidad del proceso es mucho mayor que en 2002, sobre todo ahora que se ha hecho público que el anterior presidente de la FCC, Michael Powell, mandó destruir un informe de la Comisión que revelaba que las medidas desreguladoras (y la consolidación subsiguiente) dañaba la cobertura local de las noticias. A este respecto nos gustaría citar un estudio del Project for Excellence in Journalism (2003), realizado para comprobar el impacto de la propiedad en la información local de televisión. Este llegó a la conclusión de que los grupos más pequeños producen informativos de mejor calidad por un margen muy

---

<sup>25</sup> Normas establecidas en los años sesenta y setenta que pretendían evitar la monopolización por parte de un solo grupo de los medios (prensa, radio, televisión) de un mismo mercado. Se relajaron en los años noventa permitiendo la posesión de varias radios, radio y televisión, dos televisiones, en el mismo mercado. La propiedad cruzada de prensa y televisión es una de las reglas más atacadas por los grupos de comunicación, lo que la somete a una revisión (por parte de la FCC y los tribunales) continua.

<sup>26</sup> No todos los grupos abogan por la eliminación de todas las normas existentes. Cada uno se centra en sus intereses. Por ejemplo la Network Affiliate Stations Alliance pide que se elimine el *UHF discount* pero que se mantenga la norma que prohíbe a dos de las grandes *networks* fusionarse. Por otro lado Fox solicita acabar con las normas de propiedad cruzada pero no con el *UHF discount*.

superior, y que las estaciones afiliadas a redes de programación pero que no son propiedad de *networks* son mejores por un amplio margen. La decisión de la NBC conocida en octubre de este año de recortar su plantilla de informativos en 700 trabajadores para ahorrar 750 millones de presupuesto afectará sin duda a la cobertura local de las emisoras de la cadena. Sin ir más lejos, Telemundo centralizará sus operaciones en Dallas y cerrará algunas de sus redacciones locales.

## BIBLIOGRAFÍA

- ATKINSON, Claire (2006): "Comeback Trail: Broadcast TV Storms Into Fall". *Advertising Age*, 2 de octubre.
- BAGDIKIAN, Ben H. (1986): *El monopolio de los medios de difusión*. Fondo de Cultura Económica, México.
- BARNOUW, Erik (1990): *Tube of Plenty*. Oxford University Press, Nueva York (2ª edición revisada).
- CARTER, Bill (2006): "In TV Land This Season, a Few Happy Surprises but No Breakthrough Hits". *The New York Times*, 9 de octubre.
- CARTER, T. Barton, Marc FRANKLIN & Jay WRIGTH (1996): *The First Amendment and The Fifth Estate*. The Foundation Press, Mineola, 4ª ed.
- CASCAJOSA, Concepción (2005): *Prime Time*. Calamar Ediciones, Madrid.
- COMPAINE, Benjamin (ed.) (1979): *Who Owns the Media?* Knowledge Industry Publications, Inc. White Plains, N. Y.
- COMPAINE, Benjamin (ed.) (2000): *Who Owns the Media?* Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J.
- EINSTEIN, Mara (2004): "The Financial Interest and Syndication Rules and Changes in Program Diversity". *The Journal of Media Economics*, 17 (1), pp. 1-18.
- EVERSOLE, Pam (1971): "Concentration of Ownership in the Communications Industry". *Journalism Quaterly*, vol. 48, verano.
- GALPERIN, Hernan (2004): *New Television, Old Politics*. Cambridge University Press, Nueva York.
- GROSSMAN, Ben (2006): "A New Script: How CBS and Time Warner Brass plan to build The CW". *Broadcasting & Cable*, 30 de enero.
- GROSSMAN, Ben (2006b): "My Network, but What Is It". *Broadcasting & Cable*, 27 de febrero.
- HEAD, Sidney & Christopher STERLING (1987): *Broadcasting in America*. Houghton Mifflin Company, Boston, MA. (5ª ed.).
- HIGGINS, John (2006): "The Battle for Fifth Place". *Broadcasting & Cable*, 27 de febrero.
- HOWARD, Herbert (1989): "Group and Cross-Media Ownership Of TV Stations: A 1989 Update". *Journalism Quaterly*, vol. 66, invierno.
- HOWARD, Herbert (1995): "TV Station Group and Cross-Media Ownership: A 1995 Update". *Journalism Quaterly*, vol. 72, verano.

- JAMES, Meg (2006): "TV: More Bang More Bucks". *Los Angeles Times*, 2 de octubre.
- LEDBETTER, James (1997): *Made Possible by...* Verso, Nueva York, N. Y.
- MCCHESENEY (1993): "Conflict, Not Consensus: The Debate over Broadcast Communication Policy, 1930-1935", en Solomon y McChesney: *Ruthless Criticism: New Perspectives in U.S. Communication History*. University of Minnesota Press, Minneapolis, pp. 222-258.
- PROJECT FOR EXCELLENCE IN JOURNALISM (2004): "The State of the News Media 2004". Columbia University, 15 de marzo 2004, <http://www.stateofthenewsmedia.org>
- QUIRÓS, Fernando (1998): *Estructura Internacional de la Información*. Editorial Síntesis, Madrid.
- SCHILLER, Herbert I. (1996): *Aviso para navegantes*. Icaria editorial, S. A. Barcelona.
- WASSERSTEIN, Bruce (1998): *Big Deal*. Warner Books, Nueva York.
- WYATT, Edward (2006): "On TV as in Hollywood, Little Brathing Room for the Modest Success". *The New York Times*, 22 de octubre.