

## PRESENTACIÓN DEL LIBRO LA TELEVISIÓN EN ESPAÑA. INFORME 2007, por Alfonso Sánchez-Tabernero - Facultad de Comunicación. Universidad de Navarra

El informe “La televisión en España” es una completa radiografía de un sector clave, que afecta a los operadores, proveedores, distribuidores, impulsores de ofertas sustitutivas, reguladores, anunciantes, agencias, centrales de compra y espectadores. La televisión ha jugado un papel muy relevante en la transformación que ha vivido la sociedad española en el último cuarto de siglo: los canales públicos y privados han estado en el origen de esos cambios económicos, políticos y culturales.

Este ambicioso proyecto ha sido posible por el impulso de la Unión de Televisiones Comerciales Asociadas (UTECA). Los socios de UTECA – Telecinco, Antena 3, Sogecable, Cuatro, la Sexta, Net TV y Veo TV- han facilitado una valiosa información interna de las empresas a los investigadores, han participado en reuniones de trabajo, han resuelto dudas y, en definitiva, han colaborado de modo muy eficaz para que el Informe constituya un fiel reflejo del mercado español de la televisión.

Este trabajo ha sido dirigido por el Centro Internacional de Empresas de Comunicación (CIEC). El CIEC es un centro formado conjuntamente por el IESE y la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra (UN). Cuatro profesores del CIEC -Juan Manuel de Toro e Ignacio Bel (ambos del IESE) y Juan Pablo Artero y Alfonso Sánchez-Tabernero (de la Facultad de Comunicación de la UN)- han dirigido y supervisado la investigación.

José Luis de Rojas ha dirigido el equipo de Carat se ha encargado de estudiar los aspectos comerciales de la industria de la televisión. Carat es una de las compañías que mejor conoce los departamentos publicitarios de los canales de televisión no sólo porque concentra un elevado porcentaje de la compraventa de publicidad, sino porque cuenta con un excelente departamento de investigación. La buena gestión publicitaria es vital para las empresas de televisión, que en el primer semestre de 2007 facturaron 1.777 millones de euros según infoadex. Pero también constituye una herramienta clave para los anunciantes: el 44% de la inversión publicitaria en medios se dirigió en ese mismo semestre a la televisión, porque muchos anunciantes consideran que los canales prestan un servicio excelente como soportes que resuelven sus necesidades de comunicación comercial.

Deloitte, prestigiosa firma internacional de consultoría, particularmente presente en el sector de los medios en España, es la responsable del análisis económico-financiero del informe. Los datos obtenidos de los balances y cuentas de resultados de las empresas españolas de televisión proporcionan un resumen muy interesante de la facturación, rentabilidad, productividad, endeudamiento, y de otras magnitudes económicas del sector. Este capítulo del informe ha sido elaborado por Luis Jiménez, socio director del área de medios de comunicación de la empresa consultora.

Una investigación es relevante cuando su contenido tiene interés y consistencia; pero, además, es preciso que disponga de un canal que difunda adecuadamente el trabajo realizado. Por ese motivo, directores del trabajo decidimos buscar una editorial de plena garantía que asegurara la calidad de la edición, promoción y distribución del libro. Fue una suerte contar con el apoyo del Grupo Planeta, que –con su sello Editorial Deusto- ha editado en tiempo record y con excelente calidad este primer Informe sobre la TV en España.

El libro que hoy presentamos describe el sector de modo articulado y completo. Hemos pretendido que el contexto contribuya a que cada aspecto cobre sentido: es decir que haya un marco general para interpretar adecuadamente cada cifra, cada hecho, cada estrategia empresarial.

En la primera parte del informe se analiza la evolución del mercado de la televisión y se propone una matriz descriptiva de los actuales operadores del sector. A continuación se estudia la demanda: el consumo, el equipamiento de los hogares y el perfil de los espectadores. En el tercer capítulo se describe el mercado publicitario: su eficacia y la evolución de los costes de compra de tiempo de publicidad. El siguiente epígrafe está dedicado a los contenidos de las cadenas, tanto a los programas informativos, como a la ficción –sobre todo series y cine- y a las variedades: infoshows, concursos, musicales, etc. La quinta parte aborda las principales magnitudes económicas del sector: cuentas de resultados, balance de situación agregado, rentabilidad, flujos de caja, etc. En la última parte, la prof. Loreto Corredoira, comenta los cambios introducidos el último año en la regulación sobre televisión en nuestro país.

El libro incluye también dos informes: uno sobre las estrategias de posicionamiento de las cadenas (elaborado por Luis Chaves y Petra Plaza) y otro sobre el proceso de fragmentación de las audiencias en Europa ( de Julián Villanueva y Fernando Baz).

Finalmente, en la sección de artículos Leopoldo Abad analiza la función de la TV pública desde la perspectiva de la normativa comunitaria, Mónica Codina expone la regulación de los contenidos televisivos dirigidos a niños y jóvenes, Mercedes Medina y Mónica Herrero proponen nuevos modelos de negocio en televisión e Idoia Portilla estudia la medición de audiencias.

La televisión acaba de cumplir 50 años. Pero si nos fijamos en el momento en el que comienza a producirse una verdadera competencia entre los canales nos situamos en 1990. Por tanto, este próximo año el mercado de la televisión, con competencia de ofertas públicas y privadas, cumple 18 años. Se trata de una edad simbólica, que implica el comienzo de la mayoría de edad. Lo propio de ese momento de la vida, es actuar con plena madurez. Y en cierto modo, esa actitud se adivina en el informe: parece que cada vez más, las compañías de televisión van a poner i) más empeño en satisfacer las demandas del público (lo que, a su vez, implica mayor dinamismo e innovación empresarial); ii) van a proteger mejor el valor de las marcas; iii) van a entender mejor las necesidades de los anunciantes; iv) van a invertir más recursos en la formación de sus equipos humanos.

El mercado español de la televisión sólo se entiende en su contexto europeo. En la Unión Europea hay normas legales comunes, operadores presentes en varios países y algunos hábitos de consumo similares. Por tanto, un rápido vistazo a los principales hitos del sector audiovisual europeo puede servir para entender las tendencias, las polémicas y las luces y sombras de la televisión en España.

### Desarrollo del mercado de la televisión en Europa

Todas las grandes empresas de comunicación privadas han dirigido buena parte de sus inversiones a la industria audiovisual, tanto para diversificar sus activos como para tomar posiciones en un sector con claro potencial de desarrollo. En ese contexto de cambio, los operadores tradicionales se han visto obligados a modificar con rapidez sus estrategias: ante la brusca intensificación de la competencia, han tratado de elaborar parrillas de programación diferenciadas, aunque no siempre han sido capaces de proponer contenidos originales; han aumentado sus inversiones en márketing y han mejorado la eficiencia de sus equipos comerciales; y han buscado fuentes alternativas de ingresos, como merchandising, product placement o venta de contenidos.

La evolución del marco legal y la idiosincrasia cultural han impulsado diferentes modelos de televisión pública. En algunos países, como España o Italia, esos canales imitaron la estrategia comercial de las compañías de capital privado. En cambio, en Gran Bretaña la televisión pública no emite publicidad. La “tercera vía” está representada por Alemania y los Países Escandinavos, en los que la televisión pública cuenta con notables restricciones referidas tanto a la emisión de publicidad como a la elaboración de sus parrillas de programación, pero ejerce una competencia relativa con los canales privados. Otros países, como Portugal han evolucionado de un modelo más comercial hacia el denominado “sistema dual” alemán.

Aunque la televisión pública y las comerciales no compiten en todos los casos por la misma fuente de ingresos, con cierta frecuencia ambas persiguen alcanzar la máxima audiencia. Los canales públicos no siempre se plantean ser líderes: pueden estar dispuestos a renunciar a un número mayor de espectadores a cambio de emitir programas más adecuados a su misión; aún así, están obligados a justificar los fondos públicos que reciben y, por tanto, su actividad empresarial se rige por una lógica similar: alcanzar una cuota de pantalla suficiente, que proporcione rentabilidad (sector privado) o legitimidad (sector público).

También la televisión de pago sigue un modelo de negocio diferente, porque su éxito no se basa tanto en el tiempo de consumo como en la percepción de calidad, o –expresado de otro modo- en la intensidad de la satisfacción de los suscriptores. Aunque los canales de pago apenas incidan en el sector publicitario, afectan notablemente a los precios de los programas y a

los contenidos emitidos por las televisiones comerciales: en muchos casos las grandes cadenas generalistas han perdido los derechos de emisión de los acontecimientos deportivos más populares y de las películas más taquilleras de Hollywood; y, si aún los conservan, pagan tarifas muy elevadas.

En resumen, la heterogeneidad de los competidores –que hace referencia a su estructura de propiedad, estrategia de programación, cobertura técnica y modelo de negocio- no impide que, en cierto sentido, todos los canales compitan entre sí, ya sea en el ámbito publicitario o en el de la compra de contenidos.

### Los canales públicos y la libre competencia

El actual mercado de la televisión en Europa se caracteriza por la existencia en cada país de ofertas variadas: dos o tres canales públicos de ámbito nacional; entre dos y cuatro canales privados con vocación de liderazgo; y multitud de canales regionales, locales y de contenido especializado, que se dirigen a nichos geográficos, demográficos o de afinidades comunes.

En este nuevo contexto competitivo, los canales públicos europeos se están enfrentando a tres desafíos, que hacen referencia al control político, a la financiación y a los contenidos. Como veremos, estos tres aspectos están profundamente interrelacionados.

Desde el punto de vista político, se plantea el problema de la dependencia y del control editorial. Una de las crisis que atraviesan de modo cíclico las televisiones públicas europeas proviene de la dificultad de clarificar a quién corresponde tomar las decisiones claves en esas empresas. Existe el riesgo de que los gobiernos de cada país utilicen los canales públicos con un fin partidista y no en beneficio de los ciudadanos.

Para detectar la vinculación entre las cadenas y los gobiernos basta con examinar si la caída del partido en el poder supone también renovación de la cúpula directiva de la televisión pública; en caso afirmativo, para el Director general, en una campaña electoral está en juego tanto el gobierno de la nación como su propio puesto de trabajo; en esas condiciones, la independencia resulta imposible, aunque los estatutos internos reflejen lo contrario.

El segundo reto se refiere al ámbito económico y financiero. Tradicionalmente, los canales públicos se han financiado a través de impuestos directos (“licence fee” en Gran Bretaña, “redevance” en Francia, etc.) o mediante subvenciones públicas. Sin embargo, el incremento del número de canales en cada mercado ha originado una inflación del precio de los programas más populares.

A las empresas públicas de televisión les resultaba muy complicado hacer frente a ese incremento de costes mediante una mayor cantidad de fondos públicos, puesto que los países europeos se encontraban en una fase de rigor presupuestario; la reducción del gasto público permitiría cumplir las

condiciones de convergencia del tratado de Maastrich, requisito indispensable para formar parte del grupo de países que adoptaban como moneda el euro.

La limitación de los recursos disponibles implicaba elaborar parrillas de programación más baratas: en este sentido, es significativo que en más de la mitad de Europa los derechos de retransmisión de la UEFA Champions League y de las ligas de fútbol nacionales hayan migrado en los últimos diez años de los canales públicos a los canales privados, ya sean de pago o en abierto. Otras televisiones públicas han buscado fuentes alternativas de ingresos, mediante el lanzamiento de canales que operan de modo análogo a las empresas comerciales.

entán todavía ingresos marginales de las corporaciones públicas de televisión.

En cierto modo, las crisis económicas de los canales públicos obedecen a la falta de rapidez para adecuarse a la nueva situación del mercado: la desregulación ha provocado un notable aumento del precio de los contenidos y una fragmentación de la audiencia, y muchos de esos canales no se han preparado para hacer frente a esos fenómenos hasta que las cuentas de resultados de las empresas arrojaban elevadas cifras de números rojos.

El tercer problema al que se enfrentan las televisiones públicas se refiere a los contenidos. En este terreno, las dos opciones extremas serían las siguientes:

a) Mantener el carácter “generalista”, con una programación popular, que necesariamente se parecerá a la oferta de los canales públicos. La debilidad de este planteamiento consiste en que se emplean fondos públicos para poner a disposición de los ciudadanos unos contenidos que ya ofrecen los canales privados.

b) Evolucionar hacia una programación que complemente la oferta de los canales privados, siguiendo el modelo de la PBS norteamericana. Sin embargo, esta decisión implica en cierto modo convertir en “irrelevantes” los canales públicos, y perder la capacidad que hoy tienen de aunar alto nivel de consumo y mayor presencia de programas informativos, culturales y educativos que los canales privados.

Entre ambos extremos existen opciones intermedias, que tratan de beneficiarse de las ventajas y neutralizar los inconvenientes de los dos modelos de programación. Obviamente, las decisiones sobre contenidos determinan, por una parte, los costes de elaboración de la parrilla; y, desde la perspectiva de los ingresos, condicionan la audiencia potencial y, por tanto, la capacidad de atraer publicidad.

Los canales privados no sufren de modo tan acusado los vaivenes de las decisiones políticas, porque los legisladores no pueden inmiscuirse en su modelo de negocio o en su oferta de contenidos; pero la regulación juega un papel muy importante, porque delimita el número de competidores. En este sentido, a las empresas de televisión surgidas en el periodo de la desregulación primero les favoreció la apertura inicial del mercado, que permitió o legalizó su existencia; sin embargo, la segunda liberalización,

comenzada ya en el siglo XXI, ha puesto término a la situación de oligopolio, que –como veremos en el capítulo siguiente- impidió el desarrollo del sector de la producción independiente, y que resulta siempre más cómoda que la competencia con numerosos rivales.

La “tercera generación” de canales está configurada por los operadores más recientes, que se enfrentan a unos cuantos canales públicos y privados – normalmente entre cuatro y seis- de contenido generalista y con cuotas de mercado casi siempre superiores al 15%. Su posibilidad de sobrevivir frente a esos rivales con más recursos, con marcas conocidas por el público y con buenas relaciones comerciales con el sector publicitario, dependen de su diferenciación, dinamismo e imaginación.

Muchos de esos nuevos canales renuncian a plantear un “ataque frontal” a los líderes del sector; en cambio, buscan espectadores insatisfechos a los que pueden servir con ofertas especializadas y de menor coste. A esa estrategia responde la reciente proliferación de ofertas locales y de canales temáticos, que también ha sido impulsada por el desarrollo del cable, del satélite y de la televisión digital terrestre.

### Algunas tendencias

El dinamismo del mercado y la aparición de nuevos operadores dificulta comprender la realidad del sector de la televisión en Europa: las fotos parecen siempre borrosas, porque intentan captar una realidad que está en continuo movimiento. Para evitar ese problema, conviene fijarse en las tendencias, en las líneas de fuerza que muestran la dirección de los cambios.

Dos de los aspectos más sobresalientes del nuevo panorama de la televisión se refieren a los canales líderes: por una parte, en casi todos los mercados ha disminuido su cuota; en segundo término, las compañías de capital público conservan una posición destacada, pero ceden terreno a los operadores privados.

La fragmentación de la audiencia ha favorecido que se produjeran operaciones de concentración en el sector privado, en la medida en que la legislación lo permitía. Una de las peculiaridades del mercado europeo procede de la heterogeneidad de su marco legal; basta con citar dos casos extremos: en Italia, una compañía (Mediaset) puede ser propietaria del 100% de los tres grandes canales privados, mientras que en Francia y España hasta 2003 ninguna empresa podía poseer más del 50% de un solo canal.

En cambio, se aprecia cierta homogeneidad en las estrategias de las empresas con mayores cuotas de mercado; con algunos matices, que obedecen a las diferencias legales y culturales de cada mercado, distinguimos seis constantes en los itinerarios de diversificación y desarrollo de los grandes grupos europeos.

a) Diversificación multimedia. Las empresas han ampliado la gama de soportes que emplean para distribuir sus contenidos. Sus mensajes se

difunden en medios impresos, audiovisuales, interactivos y de radiodifusión sonora. De ese modo aumentan sus ingresos, incrementan la eficiencia de sus recursos y evitan una excesiva acumulación de riesgos.

b) Especialización de las ofertas. Ya no resulta posible alcanzar un número elevado de espectadores con un solo canal. Cada nueva oferta “de nicho” erosiona la cuota de mercado de las ofertas generalistas; por esa razón, los grandes grupos configuran una cadena de ofertas, que incluyen algunos productos generalistas y una amplia gama de canales especializados.

c) Extensiones de marca. Ante la proliferación de competidores, las marcas se convierten en activos intangibles de particular valor. Entre otras ventajas, permiten lanzar nuevos productos y servicios con un coste reducido, porque el público asocia esas nuevas ofertas a determinados valores e indicadores de calidad.

d) Integración vertical. A diferencia del mercado americano, en el que las productoras han adquirido cadenas de televisión, en Europa se ha producido una integración “hacia arriba”: las grandes cadenas han comprado las productoras de mayor éxito. Como se explicará en el siguiente capítulo, este fenómeno obedece a la fuerza negociadora de las televisiones en casi todos los mercados audiovisuales de Europa.

e) Protección del mercado publicitario. Las compañías han emprendido estrategias defensivas para proteger su control del mercado publicitario: antes de permitir el desarrollo de rivales que les arrebaten parte de la tarta publicitaria, han decidido “canibalizar” ellas mismas su propio mercado, con el lanzamiento de soportes atractivos para las agencias y anunciantes.

f) Expansión internacional. Las grandes empresas de televisión han buscado nuevos territorios para ampliar su negocio: han invertido en otros países –sobre todo de Europa y América- con el fin de aprovechar su experiencia de gestión y también para generar economías de escala y para mejorar la distribución de sus productos. El desarrollo internacional también constituye una respuesta al incremento de competidores en el mercado interno: ante la dificultad de mantener la cuota del mercado interno, la expansión exterior permite evitar el estancamiento y la pérdida de tamaño en relación a los principales competidores.

Por tanto, el incremento y la creciente diversidad de la oferta han modificado el tipo de competencia del sector: hemos pasado de la lucha por la audiencia entre unos pocos canales generalistas públicos y privados en los años noventa, a la acumulación de puntos de rating (GRP's) a través de varios canales –generalistas y de nicho- que son propiedad de un grupo reducido de empresas.

Nos encontramos en un momento de grandes cambios, tal vez con más incertidumbres que certezas. En este nuevo contexto competitivo, para las compañías de televisión públicas y privadas tan importante va a ser su acierto en las apuestas estratégicas como su capacidad de detectar errores y rectificar el rumbo con rapidez.

