



Lo que viene en Europa

Pese al diferente desarrollo del sector audiovisual en el Viejo Continente, en casi todos los países se han producido dos cambios que han convertido al sector televisivo en un negocio interesante para las compañías privadas: ha aumentado notablemente la inversión publicitaria en televisión y los gobiernos han autorizado la entrada de nuevos operadores en el ámbito audiovisual. Los autores —que redactaron el siguiente estudio a petición de CUADERNOS DE INFORMACIÓN— proponen nueve principios operativos para comprender las principales tendencias del sector audiovisual europeo en los años 90.

ALBERTO DÍAZ MANCISIDOR*
ALFONSO SÁNCHEZ-TABERNERO**



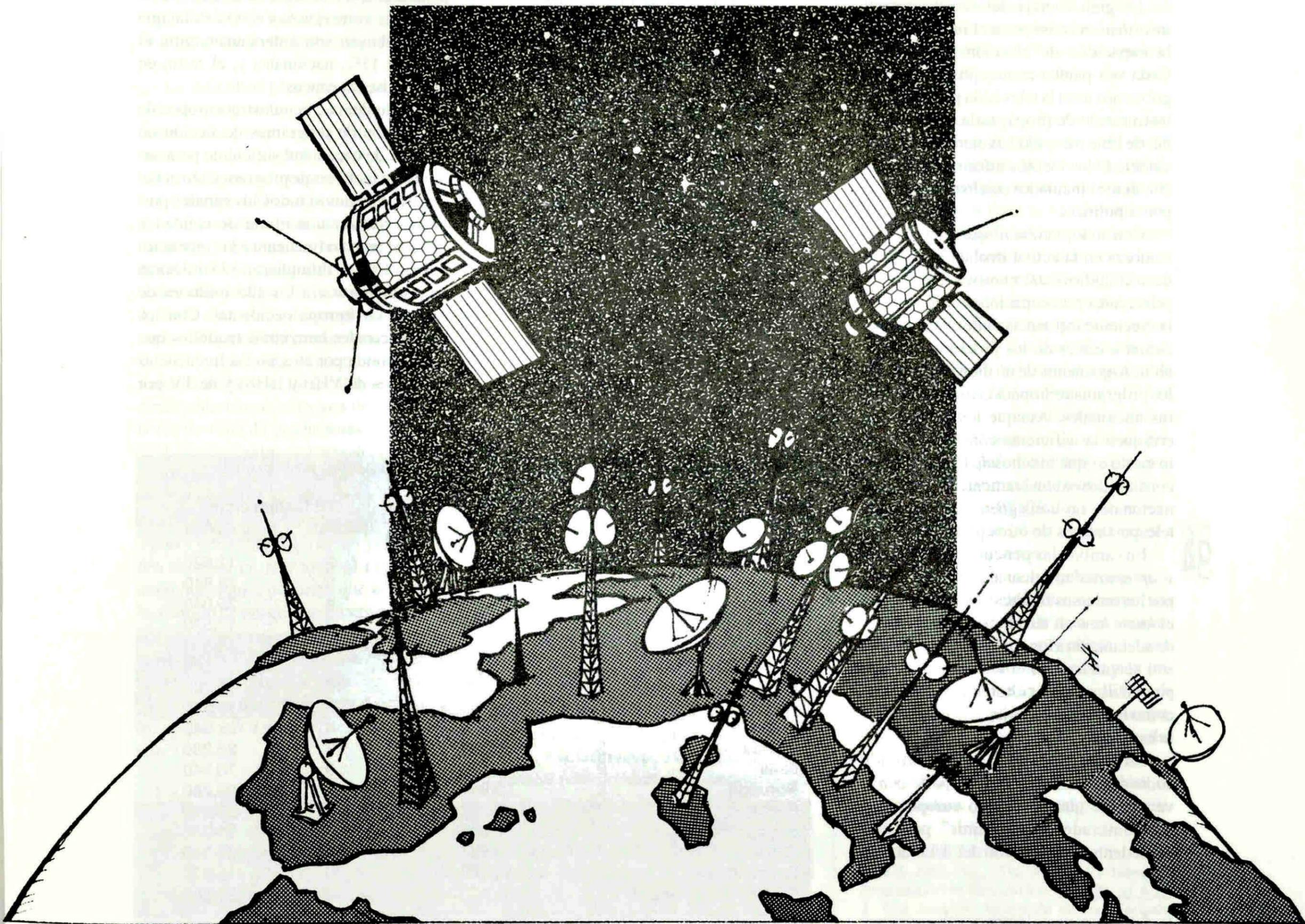
En la pasada década, la industria televisiva europea experimentó cambios incesantes que concluyeron en un panorama profundamente distinto al de 1980. Como principales novedades pueden citarse la pérdida de influencia de las televisiones públicas; el incremento de los costos de producción y del precio de los programas; el aumento del número de canales; la aparición de nuevos modelos de televisiones “temáti-

cas”, casi siempre siguiendo las mismas pautas que la radio (música, noticias y deportes), aunque con la novedad de la especialización cinematográfica; la consolidación de los mayores grupos informativos como principales operadores privados de la televisión; el desarrollo de modelos alternativos a las “televisiones

nacionales”, como las cadenas locales, regionales e internacionales; y, finalmente, el papel cada vez más decisivo que corresponde a la publicidad en la configuración del sector televisivo.

* Profesor titular de Periodismo en la Universidad del País Vasco.

** Research Associate en The European Institute for the Media, Universidad de Manchester.



La influencia norteamericana

La gran ventaja del actual contexto informativo consiste en el incremento de la capacidad de elección del público. Cada vez parece menos posible que los gobiernos usen la televisión pública como instrumento de propaganda. En situaciones de libre mercado, los ciudadanos prescinden de los medios informativos estrechamente vinculados con los intereses del poder político.

Con todo, también aparecen algunas sombras en la actual evolución de la industria audiovisual europea. Una de las principales preocupaciones en Europa es la creciente influencia cultural norteamericana a través de los programas de ficción. Algo menos de un diez por ciento de los programas europeos cruzan las fronteras nacionales. Aunque los productores critiquen la deficiente comercialización, lo cierto es que muchos de los programas consumidos exclusivamente en mercados nacionales no consiguen interesar a los telespectadores de otros países.

34 En cambio, las películas y teleseries o *soap operas* americanas, probablemente por los recursos financieros disponibles y el *know how* en términos de *marketing* y de adecuación a los gustos de la audiencia, son aceptados con el mismo entusiasmo por públicos con culturas tan diferentes como la noruega, la griega, la holandesa o la española.

En esta disputa por el mercado audiovisual, Estados Unidos parte con la ventaja de que el público europeo está acostumbrado a "consumir" películas procedentes del otro lado del Atlántico; el

1 Crf. Dominique Agid, "Production europeenne: blocage aux frontières", en *Decision Medias*, X, 1990, p. 42.

2 Crf. Jeanette Peasey, "Der Markt für Fernsehprogramme in Westeuropa, 1988 bis 1996" en *Media Perspektiven*, VIII, 1989 p. 91.

«En quince años, la audiencia de la televisión pública frente a la privada, en la mayoría de los países europeos descendió de una relación 90/10 a un equilibrio de 50/50»

gusto europeo dominante se ha moldeado de acuerdo con la técnica filmico-narrativa y la estética de la industria americana. En Europa se producen cada año 500 películas. Sin embargo, en la mayoría de los países, entre el 60% y el 90% de las que se distribuyen son americanas; entre el 7% y el 15%, nacionales y, el resto, de otros países europeos¹.

Por lo demás, la industria europea de producción de programas de ficción no dispone de capacidad suficiente para suministrar las horas de programación necesarias, al menos si todos los canales pretenden realizar una oferta de calidad y evitar el recurso frecuente a las repeticiones. En 1988 se difundieron 325 mil horas de programación a los 126 millones de hogares en Europa occidental. Con los nuevos canales hertzianos (aquellos que se transmiten por aire, en las frecuencias habituales de VHF y UHF) y de TV por

Cuadro 1
Número de canales y de horas de programación en Europa

País (**)	1987		1995 (estimación)	
	Canales (*)	Horas	Canales (*)	Horas
Austria	2	9.100	2	17.520
Alemania	9	32.774	9	78.840
Bélgica	3	16.328	4	35.040
Dinamarca	1	1.742	2	17.520
España(**)	2	10.764	5	43.800
Finlandia	3	6.273	3	26.280
Francia	8	43.835	10	83.220
Grecia	2	4.550	2	17.520
Holanda	3	8.275	4	35.040
Irlanda	2	6.200	3	26.280
Italia	9	51.031	9	78.840
Noruega	2	3.965	3	26.280
Portugal	2	9.282	3	26.280
Suecia	3	8.092	4	35.040
Suiza	4	13.988	5	35.040
Reino Unido	12	52.125	20	175.200
Turquía	2	4.420	3	26.280
Europa	69	282.744	91	784.020

Fuente: AIT, Londres, 1990.

(*) Se excluyen canales exclusivamente musicales o de noticias.

(**) Se contabilizan canales terrestres y por satélite.

(***) Sólo canales nacionales.

satélite, esta cifra se incrementará en 1998 a 535 mil horas. Esta tendencia implica que la producción nacional de los programas emitidos va a descender del 40% al 28% en esos mismos años². Como muestra el **Cuadro 1**, otras fuentes predicen un crecimiento aún más rápido de las horas de programación de las televisiones europeas.

La dificultad para adecuar la producción de programas al incremento de la demanda no procede de la falta de talento creativo en la industria europea, sino del hábito de "pensar" programas para el consumo nacional. De este modo, los programas se conciben para una audiencia limitada y, por tanto, los recursos empleados resultan escasos para competir con las series americanas. En la actualidad, una de cada diez horas de programación europea corresponde a producciones americanas, que, además, ocupan las horas de máxima audiencia. En cambio, en las cadenas americanas sólo una de cada cien horas procede de productoras europeas³.

Las principales cadenas de televisión de Europa se plantean qué estrategia puede corregir el desequilibrio en el intercambio de programas entre América y el Viejo Continente. Una de las posibilidades consiste en aumentar el número de coproducciones, de forma que se asegure la difusión de programas en varios países. Mediante la cooperación entre diferentes productoras y cadenas de televisión también se puede producir un intercambio de experiencias muy interesante para todos los operadores del ámbito televisivo europeo.

Las políticas audiovisuales de los 80

La década pasada representó el fin de los monopolios estatales de radiodifusión que, con la excepción de Gran Bretaña, perduraron durante casi 40 años en la mayoría del continente. Italia comenzó el

«Cada vez parece menos posible que los gobiernos usen la televisión pública como instrumento de propaganda. En situaciones de libre mercado, los ciudadanos prescinden de los medios informativos estrechamente vinculados con los intereses del poder político»

proceso desregulador en 1975, con la proliferación de emisoras privadas, que concluyó en un monopolio entre los tres canales de la *RAI* y los tres de Berlusconi: *Italia 1*, *Retequattro* y *Canale 5*.

En los otros grandes países europeos, la liberalización del panorama audiovisual también se ha producido en pocos años. Así, en Francia, a la aparición de tres canales privados durante la pasada década —*La Cinq*, *M6* y la exitosa televisión de pago *Canal Plus*— se une la privatización de la primera cadena pública —*TF1*—, decretada por el gobierno de Chirac, en 1982. En Alemania no existen todavía televisiones privadas hertzianas, pero los canales por satélite —sobre todo *TF1*, *RTL Plus* y *Premiere*— están atrayendo buena parte de la audiencia de los canales

públicos *ARD* y *ZDF*. En Gran Bretaña, el *Channel Four* ha completado en 1982 a la televisión privada, establecida en 1954 (que se explota en régimen de concesión administrativa por 15 compañías de ámbito regional). Finalmente, en España, en 1990, los tres canales privados —*Antena 3*, *Telecinco* y *Canal Plus*— han quebrado el monopolio público de los dos canales de *TVE*⁴.

Constituye un significativo resumen de este proceso el hecho de que, en 15 años, la audiencia de la televisión pública frente a la privada, en la mayoría de los países europeos (con la ya apuntada excepción de Gran Bretaña, que inició con 25 años de adelanto este itinerario), haya descendido de una relación 90/10 a un equilibrio de 50/50. En algunos países, las televisiones públicas han perdido su primacía en favor de canales privados que ocupan el primer lugar en el *ranking* de audiencia, como *TF1* en Francia, o *ITV* en Gran Bretaña. Al mismo tiempo, a mediados de 1989, el número de canales privados en los 18 países de Europa occidental superó por primera vez a los públicos. Sobre un total de 91 (78 dos años antes), 69 pertenecían parcial o completamente a inversionistas privados.

En no pocos casos, los gobiernos europeos se han visto obligados a improvisar la reglamentación de los nuevos canales. La presión popular, que exigía la ampliación de la oferta televisiva, y la imposibilidad de impedir la transmisión de programas a través de las televisiones por satélite, han derribado la concepción dominante en décadas pasadas, según la cual los medios audiovisuales dependían de entes públicos vinculados al poder políti-

3 Crf. Jobst Plog, "The demand for Television Programmes" en *BBU Review*, IX, 1990, pp. 6-7.

4 Una completa descripción de los principales canales en cada uno de los países europeos puede verse en José Luis Orihuela: "Europa en la encrucijada audiovisual", en *Nuestro Tiempo*, XI, 1990, pp. 90-113.

co. Como decía Felipe González en los debates previos a la Ley de Televisión Privada, aprobada en España en mayo de 1988, "si nosotros no liberalizamos la televisión, los operadores del satélite lo harán por nosotros".

Ante la inexorable pérdida de los monopolios públicos, buena parte de los gobiernos procuraron que la normativa desreguladora favoreciera a empresas informativas afines. Esta realidad explica, por ejemplo, por qué el grupo del industrial italiano Silvio Berlusconi — *Fininvest*— consiguió introducirse en España y Francia, países gobernados por partidos socialistas, pero no en Gran Bretaña, cuyo escenario político está dominado por los conservadores desde hace doce años.

Otro aspecto sorprendente en el ámbito audiovisual es la diversidad de las legislaciones europeas y la rapidez con que se modifican las disposiciones legales. En

«Sólo la televisión por suscripción parece convertirse en una alternativa al financiamiento publicitario en la industria televisiva. Otras fuentes de ingresos, como la venta de programas, los subsidios estatales y las tasas por aparato receptor, tienen poco éxito»



Francia, a la Alta Autoridad para la Comunicación Audiovisual, creada en 1982, le sucedió en 1986 la Comisión Nacional de la Comunicación y las Libertades, con el propósito del gobierno de centro-derecha de aumentar la participación de empresas privadas en la industria audiovisual. El nuevo organismo regulador — Consejo Superior Audiovisual— corresponde a la reforma de 1989, ideada por el gobierno socialista con el objeto de controlar la entrada de nuevas empresas.

En Alemania, en 1986, el tribunal constitucional establecía, de hecho, un sistema mixto de televisión, al reconocer que el sector público debía suministrar una programación para el público general, basada principalmente en información, cultura y educación, y que, al mismo tiempo tendría que ocuparse de difundir programas para las minorías. En cambio, al sector privado correspondía cualquier tipo de programas (básicamente

Cuadro 2

Industria Audiovisual Europea, ingresos por países, 1985^(*)

	Cine	Video	Publicidad TV	Licencias TV	Suscripción TV	Cable	Subsidios estatales	Venta programas	Total
Austria	51	5	130	149	-	13	-	-	348
Bélgica	54	39	67	207	-	185	2	-	554
Dinamarca	33	70	0	249	-	7	3	-	362
Finlandia	26	36	110	185	7	13	2	-	377
Francia	560	176	675	794	72	12	-	28	2.317
Alemania	351	240	702	1.351	-	19	6	9	2.678
Grecia	81	9	56	32	-	-	-	-	178
Irlanda	33	26	49	32	-	11	2	-	153
Italia	345	152	1.262	957	-	-	-	36	2.752
Luxemburgo	2	2	2	-	-	6	-	-	12
Holanda	59	85	139	534	8	38	-	-	863
Noruega	46	98	0	137	-	7	33	-	321
Portugal	18	1	29	27	-	-	5	2	80
España	205	29	531	0	-	-	36	5	808
Suecia	74	98	0	203	-	7	-	-	382
Suiza	87	46	87	153	6	70	-	-	449
R. Unido	176	451	1.912	842	7	15	1	286	3.690
Total	2.201	1.565	5.753	5.854	101	403	87	365	16.306
En %	13,5	9,6	35,2	35,8	0,6	2,5	0,5	2,2	100

Fuente: *The Future of the Audiovisual Industry*, Manchester, 1989.

(*) Cifras en millones de ECUS.

emisiones de “entretenimiento”) capaces de atraer la audiencia necesaria para la permanencia de la cadena.

Frente a esta división de funciones, en España la televisión pública adopta una estrategia casi exclusivamente comercial, con el fin de competir con los nuevos canales: escasa producción propia (resulta más cara que la adquisición de programas), frecuente presentación de películas, concursos y acontecimientos deportivos (es decir, programas de entretenimiento) y financiamiento casi exclusivo a través de la publicidad.

La evolución del sistema televisivo británico puede servir como último ejemplo de esta diversidad y rápida obsolescencia de las legislaciones. Las sugerencias del Libro Blanco de 1988 se han revisado en el informe “La TV en 1990: competencia, elección y calidad”, que pretende promover la entrada de nuevas empresas privadas en la industria audiovisual, lo que implicará la reforma de la TV, que pasará a denominarse *Channel 3*, y la aparición del *Channel 5*.

Kennet Dyson describe este *mare magnum* de las políticas audiovisuales

«El actual desafío a que se enfrentan los directivos de las cadenas de televisión es cómo sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo, en el que la mayor parte de las empresas dirigen sus estrategias a un idéntico objetivo: la captación de publicidad»



europas de los 80 como un “elenco confuso de intrigas y vacilaciones que tienen como origen la inadecuación entre los deseos y los temores de los gobiernos y serios problemas de puesta en práctica”⁵. Para Dyson, los gobiernos deberían armonizar los objetivos de favorecer la competencia y promover la calidad: “Sin esta clarificación, toda reglamentación está condenada a dar vueltas sobre sí misma”⁶.

Los dos textos legales europeos más importantes de la década se han publicado en 1989: la *Directiva de la Comunidad Europea (CE)* y la *Convención sobre la televisión sin fronteras*, del Consejo de Europa. En ambos casos, el principal objetivo consistía en promover la cultura y la industria audiovisual europea, ante el rumbo que seguían los canales comerciales, impulsados por los imperativos del mercado.

Pese a estas loables intenciones, las dos normativas han carecido de eficacia, puesto que se han redactado en términos excesivamente genéricos. La determinación de las cuotas de programación europea constituye uno de los ejemplos más evidentes de esta falta de operatividad. La *Directiva de la CE* establece que las cadenas deben reservar a “programas europeos la mayor parte de su tiempo de transmisión”. Sin embargo, la estrategia de una buena parte de las cadenas —orientadas a lograr el mayor número posible de ingresos publicitarios— consiste en retransmitir en horas de máxima audiencia películas y seriales americanas, y completar los períodos menos atractivos con la producción propia, incluyendo momentos del día en los que muy pocas personas pueden ver la televisión.

La actitud “ambivalente” de varios estados ha constituido otra dificultad para establecer una legislación más operativa,

37

Cuadro 3

Industria Audiovisual Europea: Evolución de Ingresos

Sector	Base 1985 (millones de ECUS)	Crecimiento anual	Previsión 1990 (millones de ECUS)
Cine	2.201	-3%	2.135
Video	1.565	+24%	4.588
Publicidad TV	5.753	+14%	11.272
Licencias TV	5.854	+3%	6.786
Suscrip. TV	101	+60%	1.059
Suscrip. cable	403	+12%	695
TV subsidios	88	-35%	10
Venta programas	365	+5%	466
Publicidad cable	9	+75%	148
Tota	16.399		27.159

Fuente: *The Future of the Audiovisual Industry*, Manchester, 1989.

5 Kennet Dyson, “Les politiques audiovisuelles européennes: les leçons des années 80”, en *Mediaspouvoirs*, X-XII, 1990, p. 101.

6 *Ibid.*

que equilibre el peso dominante de la lógica de la rentabilidad económica. En efecto, algunos gobiernos han apoyado la decisión comunitaria de promover que los programas europeos crucen las fronteras nacionales, y, al mismo tiempo, se han mostrado muy remisos ante la posibilidad de perder parte de su soberanía en el sector audiovisual.

En un ámbito tan decisivo para el reforzamiento de las identidades culturales, también los gobiernos regionales de casi todos los países han procurado establecer o asegurar la posibilidad de tener acceso a cadenas públicas. España constituye el máximo exponente de este proceso: en los últimos cinco años, la mitad de las comunidades autónomas han establecido entes públicos de radio y televisión para contrapesar la influencia dominante de Madrid (Cataluña y el País Vasco cuentan, por ejemplo, con dos canales de TV cada uno).

La clave publicitaria

38 A pesar de que en los años 80 se legisló, discutió y escribió más sobre televisión que en las tres décadas anteriores, la reciente modificación de la estructura audiovisual europea obedece, prioritariamente, a razones comerciales. Como refleja el **Cuadro 2**, en 1985 más de un tercio de los ingresos de las compañías que integran el sector audiovisual —cine, video y televisión— correspondía a publicidad.

El **Cuadro 3** recoge la tendencia de los últimos cinco años. Sólo la televisión por suscripción parece convertirse en una alternativa al financiamiento publicitario en la industria televisiva: otras fuentes de ingresos, como la venta de programas, los subsidios estatales y las tasas por aparato receptor, se encuentran en recesión o alcanzan un crecimiento anual muy moderado. Si comparamos los **Cuadros 2 y 3**, podemos deducir que, a partir de 1986, la

Cuadro 4
Distribución de inversión publicitaria en medios en Europa (en porcentajes)

	Diarios	Revistas	Televisión	Radio	Cine	Exterior
1980	46,8	25,5	16,5	4,2	1,0	6,0
1981	45,9	25,0	18,0	4,1	1,0	6,0
1982	44,6	25,2	19,1	4,3	0,9	5,9
1983	43,8	25,2	20,1	4,2	0,8	5,8
1984	43,8	25,3	20,2	4,2	0,8	5,8
1985	43,3	25,0	21,0	4,0	0,8	5,8
1986	42,2	25,0	21,9	4,2	0,7	5,9
1987	41,6	24,6	22,8	4,2	0,7	6,0
1988	41,3	24,4	23,4	4,4	0,7	5,8
1989	39,9	22,8	26,9	4,2	0,6	5,8

Fuente: *European Advertising & Media Forecast*, Volumen 5, Nº 1, abril 1990.

publicidad es la principal fuente de ingresos de la industria televisiva europea.

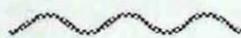
El crecimiento de la inversión publicitaria en televisión se explica por dos causas complementarias. Por una parte, en los años 80 la economía europea se recuperó de la crisis energética de 1973. Las em-

presas encontraron una coyuntura favorable para incrementar sus beneficios y mejoró el nivel de vida de los ciudadanos. El aumento del consumo exigió a las empresas más gastos publicitarios para aprovechar las posibilidades que ofrecía el mercado en expansión y, al mismo tiempo, para hacer frente a las nuevas compañías surgidas durante este período de recuperación económica.

En segundo término, el aumento del número de canales de televisión ha ocasionado la fragmentación de las audiencias. Por ello, los anunciantes se han visto obligados a incrementar sus inversiones para conseguir que los mensajes publicitarios alcancen el mismo número de consumidores. Este hecho ha incidido en que en otras industrias de la comunicación los ingresos publicitarios crezcan más lentamente, lo que —como veremos más adelante— ha impulsado a un buen número de empresarios de prensa a introducirse en el sector audiovisual.

El **Cuadro 4** indica que el porcentaje de ingresos publicitarios sobre ingresos totales tiende a decrecer levemente en diarios, revistas y cine, se mantiene en radio y publicidad exterior y crece en televisión. En estos diez años la publicidad en medios ha aumentado en Europa

«Salvo casos aislados, las nuevas estaciones privadas han acumulado importantes pérdidas en sus primeros años. Esta circunstancia ha propiciado varias fusiones y absorciones de canales, e innumerables alianzas financieras»



en un 133% (de 24.091 millones de dólares a 56.366 millones), mientras que la publicidad en televisión ha alcanzado un crecimiento del 281% (de 3.971 millones de dólares a 15.169 millones).

El actual desafío a que se enfrentan los directivos de las cadenas de televisión es cómo sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo, en el que la mayor parte de las empresas dirigen sus estrategias a un idéntico objetivo: la captación de publicidad. Además, la industria europea ha iniciado los 90 con un período de recesión que ya comienza a afectar los presupuestos publicitarios de las empresas.

Otras dos circunstancias completan este cuadro preocupante que, cuando menos, corrige la "euforia publicitaria" de los 80: la publicidad directa ofrece tarifas mucho más reducidas que cualquier medio informativo, y, como señalaba recientemente *Tempest* en un congreso sobre la TV europea celebrado en Varsovia, "los anunciantes se lamentan de las consecuencias originadas por la fragmentación de las audiencias; el impacto de los mensajes —o la rentabilidad, si se prefiere un término más práctico— disminuye"⁷.

En este contexto, algunas empresas se han orientado hacia la especialización o han reducido su difusión a un ámbito local o regional, con el fin de ofrecer públicos más homogéneos a los anunciantes. Se trata, en estos casos, de seleccionar una audiencia "de calidad" frente a la estrategia de las cadenas generalistas, orientadas a la captación del mayor número posible de espectadores.

En cambio, otros canales han desarrollado fórmulas publicitarias distintas al anuncio tradicional, como el patrocinio, el *bartering* o la tele-compra. La primera de estas modalidades se dirige más a promover la imagen de un producto o una marca que a fomentar la compra inmediata. El patrocinio puede constituir una fuente de programas de calidad; además, es una respuesta eficaz al *zapping*: este nuevo fenómeno, que ha surgido con la

«Una de las principales preocupaciones en Europa es la creciente influencia cultural norteamericana a través de los programas de ficción: en la mayoría de los países, entre el 60% y el 90% de los que se distribuyen provienen de Estados Unidos»



proliferación de canales y la introducción del control remoto, consiste en que los espectadores cambian de canal cuando los programas se interrumpen por pausas publicitarias. Sin embargo, en algunos países europeos la regulación de este tipo de ingresos es muy estricta, porque la compañía patrocinadora puede influir en el contenido de los programas.

El *bartering* supone un intercambio entre la empresa anunciante, que proporciona programas, y el difusor, que, a cambio, le cede tiempo de publicidad. Esta modalidad se ha desarrollado ante el desequilibrio entre la producción de programas y el notable aumento del número de canales de televisión.

La tele-venta implica la supresión del vendedor o minorista en el proceso de venta de productos o prestación de servicios. La relación entre el comprador y el

productor se reduce al anuncio, que proporciona la información necesaria (normalmente un número de teléfono) para adquirir directamente el producto. Sin embargo, no suscita en los empresarios de televisión el mismo interés que el patrocinio, tal vez porque, como también apunta *Tempest*, "la tele-compra es la antítesis de la misión primordial de la televisión. Es el comercio puro, la venta en estado bruto"⁸.

Otras empresas privadas de televisión han intentado, con diversa fortuna, formas de financiamiento distintas a la publicidad. Sin duda, el ejemplo más sobresaliente corresponde a una red de televisión de pago: *Canal Plus*. Esta empresa francesa, fundada en 1982, se sitúa en primer lugar en el *ranking* europeo de beneficios. *Canal Plus* ha exportado su fórmula —basada en una excelente gestión de suscripciones y en una programación especializada en cine y acontecimientos deportivos— a Bélgica, España y Alemania.

Otras modalidades innovadoras, como el *pay per view* (pago por cada programa seleccionado por el espectador), pueden ampliar las posibles fuentes de financiamiento de las cadenas. Con todo, no parece posible que cada mercado nacional admita más de dos o tres canales de pago, por lo que la publicidad va a seguir constituyendo la principal fuente de ingresos de la mayoría de los operadores privados y, cada vez más, de los públicos.

Estrategias de programación

La aparición de múltiples cadenas de televisión ha inaugurado un modelo mucho más competitivo en el que la supervi-

7 Alastair Tempest, "Television and Film Finance: a Dual Economy", texto inédito, *European Television and Film Forum*, Varsovia, IX, 1990.

8 Alastair Tempest, "Publicite et Television en Europe, quel avenir", en *Mediaspouvoirs*, X-XII, 1990, p. 136.

vencia de los nuevos canales depende del porcentaje de audiencia alcanzado. La programación se ha convertido en la clave principal para incrementar la cuota del mercado televisivo, constituido por el 95% de los hogares europeos, que poseen, al menos, un televisor.

En sectores económicos distintos a la industria audiovisual, el *marketing* de las compañías se fundamenta en cuatro recursos básicos: calidad del producto, promoción, distribución y precio. En cambio, salvo las excepciones referidas, las compañías de televisión suministran un producto gratuito y, en muchos casos, disponen de semejantes recursos técnicos para que los programas se distribuyan a todos los hogares. Por tanto, programación y promoción constituyen, de ordinario, los elementos apropiados para situar a una empresa de televisión en una posición ventajosa frente a su competencia.

Las industrias audiovisuales han comenzado a utilizar los más variados sistemas de promoción para aumentar la difusión de sus programas: publicidad directa, vallas, anuncios en la sección de televisión de los periódicos, autopromoción en la propia cadena, etc. Ante tal flujo de información acerca de los programas de las diferentes cadenas, una correcta estrategia de programación constituye el recurso más eficaz para asegurar el éxito de los canales de televisión.

En este contexto se puede explicar la reciente batalla entablada entre distintas compañías —casi siempre del mismo país— para adquirir en exclusiva los derechos de retransmisión de acontecimientos de gran interés o popularidad. Para algunos analistas, la pérdida de los derechos de retransmisión de los campeonatos de-

portivos por parte de las televisiones públicas ha suscitado el mayor cambio en las audiencias de los últimos años. Las negociaciones para conseguir estas exclusivas han resultado tan agresivas que, como ha señalado con cierta ironía algún autor, “incluso, por comparación, los estadios de fútbol parecían pacíficos”⁹.

Los campeonatos nacionales de fútbol no tienen rival en el precio de los derechos de retransmisión: a la cabeza del *ranking* se sitúa la *RAI*, que paga 42 millones de dólares por los partidos de la liga italiana. En España, Gran Bretaña y Alemania esas cifras se sitúan en 39, 28 y 23 millones de dólares por los respectivos campeonatos nacionales. En Francia, los derechos se

reparten entre *TF1* (920 mil dólares por cada partido del campeonato francés).

Para algunas nuevas cadenas, la fórmula más rápida de romper la hegemonía de las redes públicas se basa en los deportes. Los espectadores están habituados a sintonizar determinados programas, a ver unos rostros en la pantalla y les cuesta cambiar sus hábitos de “consumo de televisión”. Por ejemplo, ante programas de similar interés para un público concreto, la audiencia de la televisión con mayor cuota habitual en ese mercado, resultará muy superior a la de los canales normalmente minoritarios.

En todo caso, la programación de cada televisión depende de la competencia que

Cuadro 5
Ingresos de las principales televisiones privadas Europeas

Canal	País	Ingresos (1989) ^(*)
<i>Canal Plus</i>	Francia	5.360
<i>IF1</i>	Francia	5.307
<i>Canale 5</i> ^(**)	Italia	4.369
<i>Thames TV</i>	Gran Bretaña	3.462
<i>Granada</i>	Gran Bretaña	3.034
<i>TV South</i>	Gran Bretaña	2.988
<i>Central TV</i> ^(**)	Gran Bretaña	2.800
<i>Channel 4</i> ^(**)	Gran Bretaña	2.736
<i>IWT</i>	Gran Bretaña	2.552
<i>Italia Uno</i> ^(**)	Italia	2.095
<i>Yorkshire TV</i>	Gran Bretaña	1.918
<i>HTV</i>	Gran Bretaña	1.748
<i>La Cinq</i>	Francia	1.614
<i>Anglia TV</i>	Gran Bretaña	1.294
<i>Retequattro</i> ^(**)	Italia	1.285
<i>RTL Plus</i>	Alemania	1.234
<i>Scottish TV</i> ^(**)	Gran Bretaña	977
<i>TV-am</i>	Gran Bretaña	827
<i>Tyne Tees</i>	Gran Bretaña	641
<i>SAT-1</i> ^(**)	Alemania	594

Fuente: “La television en Europe”, informe de *Mediaspouvoirs*, XII.90

(*) En millones de francos franceses.

(**) Ingresos correspondientes a 1988.

9 Paul Nicholson y Jay Stuart, “Sports: Why The Going's Still Good”, en *Television Bussines International*, X, 1989, p. 80.

existe en su mercado, de su presupuesto, de la publicidad que pretende alcanzar y del tipo de público al que se dirige. En función de los contenidos, se pueden distinguir tres tipos de cadenas: generalistas, especializadas y mixtas. Las primeras siguen el modelo de los antiguos monopolios públicos: una programación aceptable por el mayor número posible de personas, en la que se evitan, sobre todo en los períodos de máxima audiencia, programas de exclusivo interés para públicos minoritarios.

Las especializadas y mixtas corresponden a la necesidad de ofrecer un tipo de "producto televisivo" diferente, en un mercado con gran concurrencia de cadenas generalistas. La completa especialización se dirige hacia cuatro grupos temáticos: música (*MTV*), deportes (*Eurosport*, *BSB Sport*, *Screen Sport*), noticias (*BSB News*) y cine (*Filmnet BSB Films*). Estas televisiones cumplen, para la mayoría del público, una función de complemento ocasional de las grandes cadenas.

Muchos de los nuevos canales han optado por un modelo intermedio, con la intención de alcanzar las ventajas de los dos anteriores: amplia difusión de los programas y diferenciación de los canales tradicionales. En España, por ejemplo, los tres canales privados que han aparecido en 1990 se adecuan a este modelo. *Telecinco* pretende entretener a un público sin excesivas pretensiones culturales. Para ello, limita al máximo la información —que resulta muy costosa para las cadenas— y difunde numerosos concursos, seriales, películas y programas humorísticos y musicales. *Canal Plus* se especializa en cine, noticias y algunas exclusivas deportivas. *Antena 3* define su programación como "familiar": es el canal privado más generalista y su diferenciación con los canales públicos se basa en un análisis de la política del gobierno socialista sensiblemente más crítico que el de *TVE*.

«En 1988 se difundieron 325 mil horas de programación a los 126 millones de hogares en Europa occidental. Con los nuevos canales hertzianos y de TV por satélite, esta cifra subirá a 535 mil horas, en 1998»

En este complejo panorama audiovisual ha adquirido mayor relevancia la tarea del programador. A él le corresponde definir la línea editorial de la cadena, supervisar la selección de compra de programas, orientar las inversiones de producción, planificar en el tiempo e intervenir en los contenidos, exceptuando los programas informativos. Como afirma Dagnaud, el programador es un estratega a corto y largo plazo de la programación de la emisora, "a quien corresponde el riesgo cultural de la empresa de televisión"¹⁰.

La adecuada planificación del *prime time* o período de máxima audiencia constituye el principal objetivo de los programadores. Se trata del momento de la tar-

de-noche en el que muchas familias se instalan ante la televisión; pero, además, es el período en el que se dilucida la rentabilidad de la cadena. Los anunciantes prefieren que los impactos publicitarios alcancen al gran público en un momento determinado, en vez de sumar pequeñas audiencias; por eso están dispuestos a pagar altas tarifas en el *prime time*.

El horario de las curvas de audiencia de los cinco mayores países de Europa presenta algunas variaciones: en Gran Bretaña, el *prime time* se sitúa entre las seis de la tarde y las diez de la noche, con una tasa del 40% de la población. El de España es más tardío (se inicia a las 8.30 de la noche), más breve y de mayor penetración. Entre las curvas británica y española se sitúan las de Francia, Italia y Alemania.

En todos los países, las cadenas generalistas incluyen cada semana como "programa estrella", en horas de máxima audiencia, dos películas, dos telenovelas o seriales, dos emisiones de variedades (con frecuencia una de carácter humorístico y otra con juegos o concursos) y la retransmisión de un acontecimiento deportivo, musical o de otra naturaleza. Se configura, de este modo, una oferta múltiple en cuanto al número de canales, pero se recurre a los mismos contenidos.

Los grupos privados de televisión

Pese al desigual desarrollo del sector audiovisual en Europa, en casi todos los países se han producido dos cambios que han convertido al sector televisivo en un negocio interesante para las compañías privadas: ha aumentado notablemente la inversión publicitaria en televisión y los

10 Monique Dagnaud, "Profession: Programmeur", en *Mediaspouvoirs*, X-XII, 1990, p.15.

gobiernos han autorizado la entrada de nuevos operadores en el ámbito audiovisual.

La mayor parte de los operadores privados europeos son muy recientes y disponen de cadenas que aún no han definido completamente su posición en el mercado: de hecho, varían con facilidad su tipo de programación o el ámbito geográfico de la difusión de sus programas para hacer frente a la competencia de su entorno. Como muestra el **Cuadro 5**, sólo Gran Bretaña, con su sistema mixto basado en

canales privados de ámbito regional como contrapunto de las dos cadenas públicas, cuenta con un importante número de empresas privadas de televisión con grandes ingresos publicitarios.

Como en todo nuevo negocio, los primeros años han resultado particularmente difíciles para los operadores privados recién surgidos. Los éxitos fulgurantes constituyen excepciones, en muchos casos explicables por causas extraordinarias: *TF1* es el canal francés más popular, porque ha conservado su audiencia des-

pués de ser privatizado en 1982; *RTL Plus* significa el triunfo de un canal privado alemán que aparece en un mercado poco innovador, en régimen de monopolio público; Berlusconi consigue, mediante una estrategia agresiva de adquisición de pequeñas emisoras privadas, monopolizar la iniciativa privada e impulsar de este modo tres canales: *Retequattro*, *Italia 1* y *Canale 5*; el *Canal Plus* francés desarrolla el primer modelo coherente de televisión de pago e introduce canales similares en Bélgica, España y Alemania.

Cuadro 6

Diversificación geográfica de los principales operadores europeos

Operador de TV	Empresas
<i>Fininvest</i> (Berlusconi), Italia	ITALIA: tres cadenas nacionales: <i>Canal 5</i> , <i>Italia 1</i> y <i>Retequattro</i> FRANCIA: 25% en <i>La Cinq</i> ; participación minoritaria en <i>TF1</i> y en <i>Bouygues</i> ESPAÑA: 25% de <i>Telecinco</i>
<i>Canal Plus</i> , Francia ^(*)	FRANCIA: <i>Canal Plus</i> BELGICA: 41% de <i>Canal Plus Bélgica</i> ALEMANIA: 37% de <i>Premiere</i> ESPAÑA: 25% de <i>Canal Plus España</i> GRAN BRETAÑA: 10% de <i>TV South</i>
<i>Bertelsmann</i> , Alemania.	ALEMANIA: 39% de <i>RTL+</i> ; televisión de pago con <i>Canal Plus</i>
<i>CLT</i> , Luxemburgo	LUXEMBURGO: <i>RTL</i> , televisión recibida por cable en Francia y Bélgica; <i>Tele Veronique</i> , destinada al cable holandés FRANCIA: 25% de <i>M6</i> ALEMANIA: 46% de <i>RTL+</i>
<i>Maxwell Corporation</i> , Gran Bretaña.	GRAN BRETAÑA: 19,8% de <i>Central TV</i> , intereses en cable y en cadenas temáticas por satélite, como <i>MTV</i> FRANCIA: 12,5% de <i>TF1</i>
<i>News International</i> (Murdoch), Gran Bretaña ^(**)	GRAN BRETAÑA: 50% de <i>BSB</i> , que distribuye cinco canales de televisión

Fuente: elaboración propia.

(*) Todas sus cadenas son de pago, excepto *TV South* y *Canal Plus España*, que alternan programas gratuitos y de pago.

(**) Posee también intereses en la industria televisiva americana, como el *Network Fox Corp*, y siete emisoras locales de televisión.

42

Sin embargo, salvo casos aislados, como los referidos anteriormente, los nuevos canales privados han acumulado importantes pérdidas en sus primeros años. Los gastos de infraestructura, personal y producción y adquisición de programas resultan muy cuantiosos. En cambio, las agencias y anunciantes no programan sus campañas publicitarias en los nuevos medios hasta que éstos no certifican unos niveles de audiencia satisfactorios. Estas circunstancias han propiciado varias fusiones y absorciones de canales, e innumerables alianzas financieras, lo cual ha impulsado la entrada de importantes bancos como accionistas minoritarios de casi todas las empresas de televisión.

En el sector audiovisual se pueden distinguir cuatro tipos de operadores privados: grupos multinacionales multimédios; grupos multinacionales interesados casi exclusivamente en la industria de la televisión; empresas multimédios de ámbito nacional, y pequeñas compañías de ámbito local o regional. En el **Cuadro 6** se recogen los principales grupos pertenecientes a las dos primeras categorías.

News International, Bertelsmann y Maxwell son grupos dedicados inicialmente a los medios impresos, e introducidos en los últimos años en el sector audiovisual. Con esta estrategia pretenden ampliar el volumen de ingresos publicitarios en el sector con mayores posibilidades de crecimiento. *CLT*, *Canal Plus* y *Fininvest* son, ante todo, empresas de televisión, aunque el grupo de Berlusconi también posee medios impresos¹¹.

El sueño dorado de todos los operadores privados de ámbito multinacional consiste en formar una red de canales nacionales en los países europeos, con el fin de disponer de un mercado potencial de 300 millones de personas, susceptible de ampliarse con la incorporación de los antiguos estados comunistas del Este. De

«La pérdida de los derechos de retransmisión de los campeonatos deportivos por parte de las televisiones públicas, ha suscitado el mayor cambio en las audiencias de los últimos años. Para algunas nuevas cadenas, la fórmula más rápida de romper la hegemonía de las redes públicas se basa en los deportes»



este modo, aumentarán sus posibilidades de producción de programas y disminuirá la dependencia de las grandes productoras norteamericanas. Así, conseguirán alcanzar audiencias numerosas, a un costo razonable y, como consecuencia, obtener importantes ingresos publicitarios para hacer rentables sus inversiones.

Nueve reglas para los 90

A comienzos de esta década, muchas revistas especializadas en comunicación y, más específicamente, en el sector audiovisual, dedicaban su *cover story* a predecir el futuro de la televisión en el umbral del siglo XXI. La rápida transformación del panorama televisivo durante los años 80 tal vez explique esta tendencia a especular acerca de cambios probables o necesarios para la supervivencia de distintos tipos de canales.

Uno de los análisis más acertados lo publicaron Merrill Brown y John Flinn en la revista *Channels*¹². El artículo se refería exclusivamente a la industria televisiva norteamericana, pero algunas de sus sugerencias para “sobrevivir en los nerviosos 90” pueden aplicarse al ámbito europeo. También el sector audiovisual norteamericano ha sufrido una “increíble metamorfosis” durante los 80. El cambio de propiedad y la pérdida de audiencia de las tres grandes *networks*; el sorprendente éxito de *CNN* y *Fox Broadcasting*; la fusión de *Time* y *Warner*, y el surgimiento de la televisión por cable, sobresalen en este panorama de profundas transformaciones.

11 Berlusconi es propietario del diario *Il Giornale* y de la revista italiana de mayor difusión: *TV Sorrisi e Canzoni*. Sin embargo, las disposiciones antimonopolio de la nueva Ley de Televisión Privada le han impedido controlar el grupo editorial *Mondadori* y le obligarán a vender sus publicaciones.

Para Brown y Flinn, la industria televisiva norteamericana inicia un período de incertidumbre después de la etapa optimista de los 80, caracterizada por la aparición de nuevas cadenas. En términos generales, los principales motivos de inquietud acerca del futuro de las empresas de televisión —recesión publicitaria y concurrencia de muchos operadores privados de diversa tipología en los mismos mercados— afectan también a las compañías europeas.

En la década pasada, algunos emprendedores entendieron la revolución televisiva que se estaba produciendo, y buscaron un hueco, con mayor o menor fortuna, en un sector recién abierto a la iniciativa privada. El interés de anticiparse a los hechos —o, cuando menos, de intentarlo— nos impulsa a concluir estas páginas con la enumeración de algunos principios operativos que ayuden a comprender las principales tendencias del sector audiovisual europeo en los años 90.

1. Rediseño de la programación:

44 Las cadenas tradicionales deberán adecuar mejor su contenido a un público que recibe muchas más ofertas que hace diez años. Los nuevos canales tienen que diseñar una especificidad propia —en contenidos o tratamiento— que les permita diferenciarse de otros canales y alcanzar la audiencia necesaria para hacer rentables sus inversiones.

2. Análisis de los hábitos y preferencias de los espectadores: La mera cuantificación de la audiencia no proporciona la información que requieren tanto los programadores de la cadena como los anunciantes. Los estudios de audiencia deben adecuarse a los nuevos hábitos. El aumento del número de televisores implica que la decisión de ver un determinado programa es cada vez más individual y menos “familiar”. Además, crece la audiencia fuera de los hogares, princi-

«El mejor modo de asegurar el fracaso de los canales de televisión consiste en mantener invariable un modelo de gestión y programación que ha sido oportuno y rentable en un determinado momento»

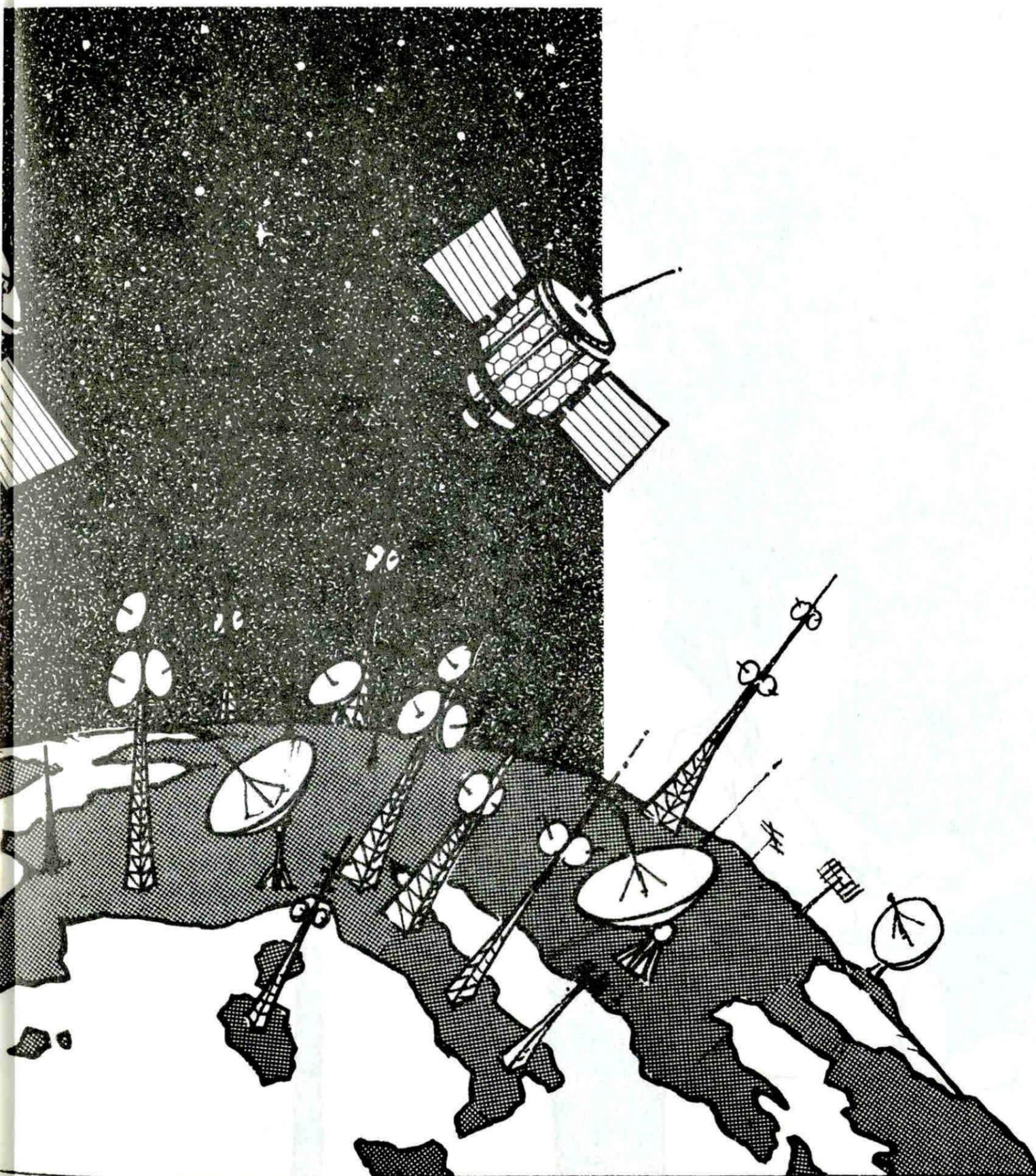
palmente en escuelas, hoteles, bares y oficinas, por lo que conceptos como “penetración en los hogares” o “porcentaje de hogares viendo televisión” resultan caducos.

3. Promoción de programas y cadenas: La imagen de la cadena determina en gran manera su audiencia. En Gran Bretaña, la elección básica del público se divide entre *BBC1* e *ITV*; mucha gente considera que los demás canales “no son para ellos”. Lo mismo sucede en el resto de los países, con canales dominantes y minoritarios. La promoción persigue un doble objetivo: mejorar la imagen de la cadena y aumentar la audiencia de programas concretos.

4. Importancia de las retransmisiones deportivas: Muchas veces constituyen la clave para modificar los hábitos de audiencia, puesto que una parte importante del público decide ver los grandes acontecimientos deportivos con independencia de que se retransmitan en un canal “minoritario”. Para las grandes cadenas, las exclusivas deportivas suponen la consolidación de su posición dominante.

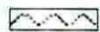
5. Necesidad de establecer alianzas: El aumento de número de canales, las limitadas posibilidades de producción y el estancamiento publicitario exigen maximizar los recursos y controlar los gastos. Para ello, acciones como intercambios de experiencias de gestión, de programas o de equipamiento pueden disminuir las dificultades de un sector tan competitivo.

6. Redefinir los objetivos de las televisiones públicas: Ante la pérdida de los monopolios audiovisuales, la estrategia de buena parte de los canales públicos se ha dirigido a evitar, en lo posible, fugas de audiencia hacia el sector privado. Así, la programación de muchos canales públicos apenas difiere del modelo empleado en los canales comerciales, lo que implica descuidar aspectos educativos y culturales.



7. Atención de la demanda de programas locales: Constituye una vía de identificación con las comunidades y un modo de contrarrestar la situación dominante de las grandes cadenas generalistas. Las televisiones por cable y de "bajo poder" y las desconexiones regionales en las cadenas de ámbito nacional pueden satisfacer el interés por las noticias, deportes y reportajes locales.

8. Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento: El incremento de los costos de producción y adquisición de programas exige plantear ingresos complementarios a la publicidad; entre otros, disponen de buenas expectativas de crecimiento la venta de programas y el establecimiento de sistemas mixtos, con programas gratuitos y de pago, como el *Canal Plus* en España y Bélgica.

9. Innovación: El sector televisivo evoluciona con gran rapidez, impulsado por motivos políticos (nuevas regulaciones), tecnológicos (nuevos medios), sociales (nuevos hábitos de la audiencia) y económicos (nuevas estrategias de las empresas). En este contexto, el mejor modo de asegurar el fracaso de los canales de televisión consiste en mantener invariable un modelo de gestión y programación que ha sido oportuno y rentable en un determinado momento. Como siempre, el éxito de las empresas depende de que detrás de ellas haya personas poniendo en práctica nuevas ideas, intuyendo nuevos rumbos y adelantándose a sus competidores. 

45