



UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

Tesis para optar al título de Licenciado en Economía

FICCIÓN TELEVISIVA Y MODELOS DE NEGOCIO EN LA ERA DIGITAL
EN EL URUGUAY

Autoras: ANA JOSEFINA MAROTTA MESTRE
MARÍA FERNANDA OSORIO LAENZ

Tutor: Ec. GUSTAVO BUQUET

Montevideo, Uruguay

2011

PÁGINA DE APROBACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Tesis de Investigación:

Título

.....
.....

Autor/s

.....
.....

Tutor

.....

Carrera

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(Nombre y firma)

Profesor.....(Nombre y firma)

Profesor.....(Nombre y firma)

Fecha

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todas aquellas personas que desinteresadamente dedicaron su tiempo a contribuir con su conocimiento y opiniones para que la presente investigación fuera posible, especialmente a nuestro tutor, Ec. Gustavo Buquet, por sus valiosos aportes y sugerencias.

Así también queremos hacer llegar nuestro agradecimiento a las distintas organizaciones y empresas consultadas que abrieron sus puertas a nuestra investigación.

Por último, no podemos dejar de mencionar a nuestras familias y amigos, que nos han apoyado a lo largo de toda la carrera universitaria.

Tabla de contenido

RESUMEN.....	vii
PALABRAS CLAVE	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. <i>Justificación del tema</i>	1
1.2. <i>Antecedentes</i>	3
1.3. <i>Pregunta de investigación</i>	9
1.4. <i>Hipótesis</i>	10
1.5. <i>Estrategia de investigación</i>	11
2. MARCO CONCEPTUAL Y ASPECTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA	15
2.1 <i>Conceptos clave</i>	15
2.2 <i>Cadena de valor</i>	21
2.3 <i>Barreras a la Entrada</i>	23
2.4 <i>Procesos de concentración y centralización</i>	25
2.4.1 <i>Integración vertical y horizontal</i>	26
2.4.2 <i>Integración multimedia y multisectorial</i>	28
2.4.3 <i>Alianzas y asociaciones</i>	28
2.5 <i>Modelos de funcionamiento de los mercados televisivos</i>	29
2.5.1 <i>Modelo de televisión publicitaria</i>	29
2.5.1.1 <i>Mercado de Telespectadores</i>	31
2.5.1.2 <i>Mercado de Anunciantes</i>	33
2.5.1.3 <i>Producción de Programas</i>	38
2.5.2 <i>Modelo de televisión de pago</i>	40
2.5.3 <i>Modelo de televisión pública</i>	45
3. TDT Y NUEVAS PLATAFORMAS.....	48
3.1. <i>Del Broadcasting al Narrowcasting</i>	48
3.2. <i>El impacto de la digitalización</i>	51
3.3. <i>Estándares tecnológicos</i>	53
3.4. <i>Lanzamiento de la televisión digital de pago y terrestre en el mundo</i>	56
3.5. <i>Convergencia</i>	58
3.6. <i>Internet y Movilidad</i>	59

3.7. <i>El consumo en la era digital</i>	64
4. MERCADO INTERNACIONAL DE PROGRAMAS.....	66
4.1. <i>Flujos comerciales de programas televisivos</i>	66
4.2. <i>Las ferias internacionales</i>	71
4.3. <i>Formación de precios</i>	74
4.4. <i>Las ventajas de los enlatados</i>	76
4.5. <i>El ascenso de los formatos</i>	77
4.6. <i>Glocalización</i>	80
5. LA INDUSTRIA TELEVISIVA EN AMERICA LATINA.....	82
5.1. <i>Orígenes y consolidación de la producción</i>	82
5.1. <i>Principales grupos de medios latinoamericanos</i>	85
5.2. <i>La producción de ficción televisiva</i>	90
5.3. <i>Caso de Éxito: Argentina</i>	95
5.3.1. <i>Estructura del sector televisivo</i>	96
5.3.2. <i>Desarrollo e internacionalización del sector televisivo</i>	98
5.3.3. <i>Modelos de negocio de las empresas productoras</i>	102
6. LA INDUSTRIA TELEVISIVA URUGUAYA.....	107
6.1. <i>Estructura del sector televisivo uruguayo</i>	107
6.1.1. <i>Concentración</i>	107
6.1.2. <i>Sustitutos</i>	110
6.1.2.1. <i>TV Cable</i>	110
6.1.2.2. <i>DTH</i>	113
6.1.2.3. <i>Penetración de TV Pago</i>	114
6.1.2.4. <i>Señales nacionales de televisión</i>	115
6.1.2.5. <i>Internet</i>	116
6.1.2.6. <i>Movilidad</i>	118
6.1.2.7. <i>Plan Cardales</i>	119
6.2. <i>Mercado de telespectadores</i>	121
6.3. <i>Mercado de Anunciantes</i>	125
6.3.1. <i>Evolución de la Inversión Publicitaria</i>	125
6.3.2. <i>Comportamiento del Mercado Publicitario</i>	127

6.4. Mercado de Programas.....	137
6.4.1. Programación Extranjera	137
6.4.2. Producción Nacional.....	140
6.4.3. La Ficción en la Televisión Uruguaya	144
6.4.4. Estudio de caso	155
6.5. Experiencias de Internacionalización del sector	159
6.6. El papel de la televisión pública.....	164
6.7. La TDT en Uruguay	166
6.8. Protección e incentivos a la producción televisiva local.	173
6.8.1. Protección e incentivos a la producción local a nivel internacional.....	174
6.8.2. Promoción e incentivos para la producción nacional en Uruguay.....	179
6.9. Análisis FODA.....	188
7. CONCLUSIONES.....	192
BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN	197
Bibliografía	197
Leyes y Decretos.....	202
Páginas Web.....	202

RESUMEN

El presente trabajo de investigación monográfico pretende abordar el estudio de la industria televisiva uruguaya, enfocándose en el sector de producción de contenidos de ficción. Plantea como premisa que guía la investigación, la viabilidad de producir ficción en Uruguay y la influencia de los modelos de negocio de los canales de televisión abierta en el desempeño económico y en las posibilidades de desarrollo del sector en el largo plazo. Se parte del análisis del comportamiento de los mercados internacionales, para luego estudiar la televisión en América Latina, y finalmente profundizar en el caso uruguayo. Se propone conocer la evolución, características actuales y perspectivas en el nuevo marco de la televisión digital terrestre. Se concluye que en Uruguay es viable producir programas de ficción televisiva, aunque es necesaria la inserción internacional del sector para lograr una senda de desarrollo sostenible. Se encuentra que en la actualidad existe un proceso de desarrollo incipiente, que se enfrenta a una serie de oportunidades y amenazas, generadas por la digitalización y la convergencia tecnológica, que dan lugar al surgimiento de nuevos modelos de negocio a explorar.

PALABRAS CLAVE

Ficción televisiva Mercado de programas Televisión Digital Terrestre

1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo se propone introducir el tema de investigación a desarrollar a lo largo del trabajo. En primer lugar se señalan los principales aspectos que justifican la elección del tema. Se desarrollan los antecedentes bibliográficos existentes y posteriormente se presenta la pregunta inicial que orienta la investigación, así como la hipótesis de trabajo. Finalmente se expone la estrategia de investigación a seguir y las fuentes de información consultadas.

1.1. Justificación del tema

La industria televisiva se ha constituido en la industria cultural líder, lo cual se manifiesta en aspectos tales como su peso económico y su nivel de audiencia; y además se ha posicionado como una plataforma de promoción del resto de la cultura y de la comunicación. A partir del último cuarto del siglo XX se han producido una serie de procesos a nivel mundial que han resultado en la introducción de las nuevas tecnologías digitales, lo cual supone un nuevo escenario para la industria. La digitalización genera una transformación en las formas de producción, distribución, intercambio y consumo de televisión. Surgen nuevas oportunidades, tanto para los operadores como para los productores de contenidos y los anunciantes, al generarse nuevos modelos de negocio y nuevas vías de comercialización de los productos. Entre las novedades

que se introducen se destacan un mayor número de canales, televisión de alta definición (HDTV) con mejor calidad de imagen y sonido, televisión para teléfonos móviles e interactividad. Una de las consecuencias más importantes desde el punto de vista económico es el impulso que supondrá para la industria audiovisual en su conjunto la necesidad de generar nuevos contenidos, para la industria del software, el desarrollo de nuevas aplicaciones, y para la industria electrónica, la renovación de los aparatos receptores de televisión y la introducción de nuevos productos.

La llegada de la Televisión Digital Terrestre (TDT) está muy próxima en el Uruguay. En 2010 el país decidió adoptar la norma brasileño-japonesa (ISDB-T) de televisión digital, revirtiendo la decisión tomada en 2007 cuando había optado por la europea (DVB). Actualmente se vive un período de transición hacia el denominado “Apagón Analógico”, que marcará el fin de las transmisiones analógicas y el comienzo de la era digital. Se han resuelto cuestiones técnicas, se han realizado pruebas experimentales y se está avanzando en materia de regulación. Pero caben todavía muchas interrogantes, no solamente en cuanto al marco institucional a configurar sino también sobre cómo aprovechar las oportunidades y superar las amenazas que se plantean, lo que hace imprescindible el debate y análisis tanto desde el sector privado y público como desde la academia.

1.2. Antecedentes

En Uruguay, la producción de estudios académicos en torno al sector audiovisual y particularmente al segmento televisivo es reducida. En relación a la producción de ficción televisiva nacional, ésta ha tenido impulsos esporádicos y algunos intentos de mantener su continuidad. Si bien es habitual plantearse la interrogante en relación a su escasez y se han establecido diversas afirmaciones respecto a la relación con la audiencia, ha sido muy escasa la investigación realizada.

En BID (2002) se señala que la televisión es considerada clave para el desarrollo del sector audiovisual en su conjunto, en tanto productora de programas nacionales que permitirían el desarrollo de capacidades técnicas y creativas y la generación de actividades de producción continuas que le darían al sector la estabilidad que carece. Pero para ello resulta necesario superar las limitaciones de carácter estructural y las dificultades en el financiamiento, en el marco de una apuesta de largo plazo, donde resultan de relevancia la acción del Estado y las iniciativas privadas. En este sentido, se encuentra que el volumen de recursos manejados por los canales permitiría utilizar las ganancias obtenidas con la emisión de programas extranjeros para "subvencionar" a la producción. Una estrategia de este tipo ayudaría a desarrollar el sector audiovisual, como lo hizo en el caso de Argentina y también de Brasil.

El trabajo de Stolovich et al (2003) es considerado el primer gran aporte al estudio de la industria audiovisual uruguaya. En él se realiza una descripción profunda y exhaustiva del sector y de los distintos segmentos que lo integran. Los objetivos perseguidos son analizar las tendencias del mercado en el Uruguay, identificar los principales programas y proyectos orientados a promover el desarrollo, analizar el impacto que tendría un eventual desarrollo del sector sobre las PyMEs. Por último, se formulan algunas recomendaciones de política teniendo en cuenta las particularidades de las PyMEs.

Al analizar la programación, los autores encuentran que la televisión uruguaya ha apostado desde sus inicios a la importación de ficción fundamentalmente desde Argentina (comedias y series) y Estados Unidos (películas y series). La producción nacional ha sido principalmente de informativos, variedades o “*talk shows*” de bajo costo, programas deportivos y humorísticos, mientras que la ficción se ha mantenido en niveles históricamente bajos. Hacia la década de los noventa la televisión aumentó sus niveles de inversión en programación nacional y se produjo un fenómeno de “nacionalización” de la programación. En este sentido los autores señalan:

“El crecimiento de la pantalla nacional se puede interpretar como una respuesta a la competencia tecnológica, en particular al advenimiento del cable y de la TV satelital, que implicaron una ampliación y diversificación de la oferta televisiva. Esta nueva oferta televisiva acentuó la necesidad

para los canales locales de generar perfiles propios que los identifiquen y diferencien. Esto trajo consigo una ampliación de las posibilidades de difusión e incorporación de la producción nacional a la programación.”

A ello se suma el impulso dado por el desarrollo de la publicidad y del cine que generó un entorno propicio para que surgieran nuevas producciones nacionales cada vez con mejores niveles de calidad.

Los autores encuentran que una de las limitaciones fundamentales al desarrollo del sector, es el problema de la escala del mercado uruguayo, que hace difícil la amortización de los altos costos de producción. Esto plantea una nueva cuestión que se traduce en *“la falta de proyección exportadora de la TV uruguaya”*. En este sentido, citando una nota a los directivos de la productora Taxi, plantean:

“Hay un gran debe que es la exportación de televisión (...) Tenemos todas las condiciones como para, con un poco de cabeza, llegar a exportar televisión. La gente que maneja el negocio de la TV todavía no ha visto que somos 3 millones de personas y que cambiaron las reglas del juego; que no se puede seguir produciendo sólo para este mercado. Mientras uno se deje invadir por lo de afuera y no se hagan cosas para poder competir, el negocio no funciona.” Y continúan *“Hay un proceso de cambio en el negocio respecto a que comprar la lata afuera ya no es rentable. Se han hecho algunas producciones pero para el mercado interno, que es chico, no dan los números. Lo que hay que hacer son*

producciones internas pero con un formato exportable. Ese cambio se tiene que dar en algún momento, porque si no la televisión no puede subsistir.... Es lo que hicieron las productoras argentinas más exitosas como Cuatro Cabezas, Ideas del Sur y Polka. Tienen oficinas en Madrid, Londres y vendieron los programas para varios mercados. Cada vez hay más pruebas de cuando se hacen las cosas pensando en grande, salen bien. Hay que levantar la cabeza y mirar hacia fuera. En este momento a nivel de televisión no hay un plan de futuro, se mira sólo cómo sobrevivir”.

Por otra parte, en PACC (2007) se presenta un informe que sistematiza los distintos trabajos existentes así como los resultados de una serie de entrevistas mantenidas con los agentes a fin de proveer un insumo para la elaboración de un Plan Estratégico del Conglomerado Audiovisual. En el apartado dedicado al segmento de programas de televisión se describe su estructura y finalmente se señala:

“... las productoras independientes de televisión operan con dificultades para la obtención de productos de alta calidad o presupuesto, en particular destinados al mercado internacional debido a la estrechez del mercado interno, las dificultades de acceso a anunciantes y lo que se percibe como una falta de interés (o incentivos) de los canales privados en relación a una eventual inserción internacional bajo formatos asociativos.

De esta manera, se pierde la oportunidad de utilizar al mercado interno como “laboratorio” a la hora de salir a ofrecer productos televisivos exportables.”

Labrada, F. (2007), también en el marco del programa PACC, elabora un informe sobre el sector audiovisual uruguayo en el que analiza el proceso de convergencia y digitalización como características de la “nueva economía”. Encuentra que en la nueva situación, la distancia, el lugar y la geografía son irrelevantes, ya que se trabaja en un espacio global. Hay un incremento en las oportunidades que los artistas y los creadores tienen ante sí y que demandan “... *creatividad, flexibilidad, exploración de nuevas formas de expresión y una serie de nuevos valores en el proceso audiovisual*”. Señala que los contenidos son el valor más importante del sector pero existe un desequilibrio entre su oferta y demanda, dado por un déficit en la primera. En función de ello, propone una serie de recomendaciones para el desarrollo, que tienen como ejes el impulso a la innovación, la formación de profesionales y la cooperación entre los actores.

Otro de los trabajos de investigación relevante es el de Ibiñete, L. (2007) “*Producción de ficción nacional en televisión*” que concentró su estudio en la producción y recepción de ficción en la televisión uruguayo en el período 1999-2004, período que presenta cierta excepcionalidad en cuanto a la presencia de producciones de ficción nacionales. Fue un trabajo de tesis que se propuso caracterizar las producciones nacionales

en el período, así como analizar sus fortalezas y debilidades, su evolución a través del tiempo y su desempeño en relación a la audiencia y a la competencia. En la mencionada investigación se concluye que a pesar de que la producción nacional de ficción no tiene demasiada tradición, y en la mayoría de los casos se realiza de manera artesanal y con escasa visión comercial, resulta viable por dos motivos fundamentales: a) existencia de un público que desea verla y b) se posee el material humano necesario.

A nivel regional, el Observatorio Iberoamericano de la Ficción Televisiva (OBITEL), viene publicando anualmente desde el año 2007 una investigación centrada en la ficción televisiva en los países iberoamericanos, en base al aporte de diferentes investigadores representando a cada uno de ellos. Se estudia la oferta de ficción televisiva, la composición de la audiencia y las producciones nacionales durante el período de estudio. El proyecto ha proporcionado información útil para los actores vinculados a la industria, tanto en lo que refiere a la producción como a la generación de políticas. En éste marco, Sánchez, R (2009), investigadora por Uruguay, encuentra que en el período 1999 – 2009 se han producido varias novelas, unitarios o miniseries, lo que ha generado una gradual configuración del público que se muestra interesado en consumir ficción nacional. Sin embargo, no se han logrado niveles de audiencia alentadores por lo que los productores independientes así como los canales siguen apostando a programas de tipo periodístico o a formatos extranjeros.

Finalmente, a nivel nacional no existen estudios académicos sobre los posibles impactos de la implantación de la TDT que contengan un enfoque económico. A nivel internacional esta situación difiere, sobre todo en aquellos países más avanzados en el proceso de implantación. Entre los autores que han escrito sobre el tema encontramos a Enrique Bustamante, quien ha analizado el proceso en España y la posible configuración del sistema televisivo ante la digitalización a través de variados documentos y artículos.

1.3. Pregunta de investigación

Las interrogantes que el trabajo procura responder son:

¿Es económicamente viable realizar ficción televisiva en el Uruguay?

¿Cómo influye el modelo de negocio de los canales de televisión abierta uruguayos en el desempeño económico y en las posibilidades de desarrollo a largo plazo del sector de programas de ficción televisiva?

La investigación se centra en la televisión abierta, en particular toma a los canales de Montevideo por ser los de mayor importancia económica. Se define como ficción televisiva a los programas cuyo género incluye novelas, unitarios, sitcoms, series y miniseries. Este subgrupo forma parte del grupo más amplio de programas de televisión, que además está integrado por géneros como periodísticos, informativos, entretenimiento, variedades, *reality shows*, documentales, educativos, etc. Y al mismo

tiempo se diferencia de la ficción para cine y animación. Se busca determinar la viabilidad de producir, coproducir y emitir contenidos de ficción televisiva, así como las potencialidades para el desarrollo a largo plazo de una industria nacional. El análisis se plantea en el marco de los importantes cambios tecnológicos que se están produciendo y que introduce modificaciones en la estructura y el comportamiento de la industria. Es por ello que también se consideran los nuevos soportes existentes al momento - como cable, satélite, internet y móvil - en su papel de canales de distribución sustitutos que plantean nuevos modelos de negocio que influyen en el desempeño del sector de ficción televisiva.

1.4. Hipótesis

Como hipótesis central se plantea que los canales de televisión abierta uruguayos funcionan con un lógica de maximización de beneficios en un mercado oligopolico y altamente concentrado. En función de ello, han desarrollado un modelo de negocio financieramente rentable, constituyéndose en meros exhibidores, minimizando sus costos en la compra o producción de contenidos y maximizando sus ingresos en la venta de espacios publicitarios a los anunciantes. Este modelo ha encontrado en la producción de ficción propia una alternativa poco atractiva, y ha optado por la importación de estos contenidos a precios sensiblemente inferiores. De hecho, se ha configurado un círculo vicioso que ha limitado el desarrollo de una industria de ficción televisiva nacional. Del lado de la oferta, el reducido mercado interno y la falta de

internacionalización del sector ha desincentivado la inversión en este tipo de contenido, dado que es insuficiente para la recuperación de los altos niveles de inversión requeridos, y luego esta baja inversión no ha permitido alcanzar una escala de producción suficiente para el desarrollo del sector.

En el largo plazo y una vez implantada la TDT, se espera que los canales continúen desarrollando el mismo modelo de negocio que han desarrollado hasta ahora y que la inversión publicitaria en televisión no varíe sino que más bien se distribuya entre un mayor número de operadores. Esto haría que las posibilidades de desarrollo del sector en el largo plazo sean función de su capacidad para desarrollar los mercados internacionales, como forma de superar la barrera que impone el tamaño del mercado interno, así como del papel de las políticas públicas, en cuanto al establecimiento de un marco normativo e institucional que estimule e incentive la producción nacional.

1.5. Estrategia de investigación

Al momento no existe información estadística sistemática sobre la actividad del sector, más allá de las estimaciones realizadas por unos pocos investigadores. La estrategia de investigación se desarrolla a partir de una metodología esencialmente cualitativa, buscando generar los datos necesarios para el análisis.

En primer lugar se realizaron entrevistas en profundidad a informantes calificados. Entre ellos se incluyeron representantes del gobierno y de la academia, así como de organizaciones vinculadas. Se realizaron entrevistas a centrales de medios, empresas productoras de contenidos y medidoras de audiencia en base a cuestionarios focalizados en el área de conocimiento del entrevistado. El objetivo ha sido relevar la información necesaria para tener un panorama de la situación actual de la industria y las expectativas de cara a la implantación de la TDT.

En segundo lugar, se realizaron entrevistas a los propios operadores (TNU, Canal 4, Canal 10 y Canal 12). Se definieron cuestionarios con preguntas abiertas, buscando no restringir al entrevistado y permitirle expresar ideas. El objetivo ha sido obtener la información necesaria para analizar la estructura del mercado televisivo e indagar sobre sus modelos de negocio, concretamente su comportamiento con respecto a la producción o compra de contenidos y a la venta de espacios. Al mismo tiempo, se buscó conocer las acciones tomadas y las expectativas existentes respecto a la TDT.

Posteriormente, se confrontó el marco teórico con la información obtenida en el trabajo de campo y se realizó el análisis correspondiente.

A continuación se detallan las personas entrevistadas y las organizaciones a las que pertenecen:

Gabriel Kaplún – Director de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, UdelaR

Luis González Zaffaroni – Director Doc Montevideo

Gustavo Gómez - Director Nacional de Telecomunicaciones (DINATEL)

Pablo Barletta – Director Técnico de Televisión Nacional del Uruguay (TNU)

Martín Papich – Director del Instituto de Cine y Audiovisual del Uruguay (ICAU)

Lucila Bortagaray - Film Commissioner en Uruguay Film Commission

Rodrigo Márquez – Coordinador del Clúster y Gerente de la Cámara Audiovisual del Uruguay (CADU)

Alicia Suárez – MAZ Comunicación

Iván Ibarra – Director Zur

Alejandra Solares – Gerente Comercial IBOPE

Gabriel Inchausti – Gerente General Canal 10

Andrea Curcio – Gerente Comercial Canal 12

Mariano Mosca – Gerente de Marketing Canal 4

Nancy Etcheverry – Gestor Cultural en TNU

Anabela Pinilla – Productora

Mario Banchemo - Productor

Oscar Estévez - Productor

Alvaro Armand Ugón - Productor

2. MARCO CONCEPTUAL Y ASPECTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA

El presente capítulo expone el marco conceptual que será usado para afrontar el análisis del sector televisivo uruguayo. En primer lugar, se analizarán los conceptos clave que caracterizan a las industrias creativas, dentro de las que se encuentra la industria televisiva. Posteriormente se pasará a describir la organización de la industria, presentando la cadena de valor, analizando las barreras a la entrada y los procesos de concentración y centralización que han sido factor fundamental en su evolución. Finalmente, se analizarán detenidamente los tres modelos de televisión: publicitario, de pago y público.

2.1 Conceptos clave

La industria televisiva es considerada una de las industrias creativas o del entretenimiento, y como tal, es posible identificar una serie de especificidades que la diferencian del resto de los sectores de la economía y que determinan lógicas particulares de funcionamiento de los mercados. No se trata de mercados “convencionales” donde los consumidores y productores maximizan su utilidad independientemente unos de los otros y en donde el sistema de precios es el mecanismo que regula la conducta de los agentes. Las reglas convencionales de mercado

– sostiene Katz, J. (2006) - no “*constituyen un instrumento disciplinador suficientemente eficaz como para alcanzar escenarios próximos a un óptimo social, tanto en materia de producción como de acceso*”, por lo que estas industrias requieren de un modelo propio de gobernabilidad.

Al analizar el mercado de programas televisivos estadounidense, Caves, R. (2005) plantea una serie de conceptos clave que sintetizan los rasgos fundamentales de las industrias creativas y determinan el comportamiento de los agentes. A continuación se desarrollan cada uno de estos conceptos.

- *Nobody knows*

El producto televisivo es un bien de experiencia, lo que implica que el valor que el consumidor le asigna se conoce luego de haber experimentado su uso. En este sentido, una propiedad de los productos intangibles y con alto componente creativo es el alto nivel de incertidumbre sobre los precios de reserva de los compradores. Esta propiedad constituye el principal problema a manejar en este tipo de industrias. Ex-ante existe una ignorancia simétrica, por un lado la ignorancia del productor que desconoce el nivel de aceptación que tendrá el producto y enfrenta una demanda incierta; y por otro lado la ignorancia del consumidor que desconoce el producto y no puede valorarlo hasta tanto lo consume. Esto implica que el riesgo que el productor debe

enfrentar es alto y una vez que el producto es lanzado al mercado puede resultar ser un éxito como también un fracaso de audiencias.

Antes de aprobar la inversión en un programa televisivo, los canales destinan grandes recursos a predecir la reacción de la audiencia frente al producto para minimizar la incertidumbre, por ejemplo mediante el análisis de sus gustos. Al mismo tiempo adoptan distintas estrategias, como producir *spin-offs* de un programa que ha tenido éxito o desarrollar el producto en etapas, produciendo primero un piloto para ser testeado con una audiencia cuidadosamente seleccionada.

- *Sunk costs*

Al problema de incertidumbre anterior se agrega la necesidad de incurrir en todos los costos de producción antes de conocer la reacción del consumidor y sin posibilidad de recuperación posterior, los costos son elevados y hundidos. Una característica propia de estas industrias es la alta tasa de fracasos, lo que hace que los estudios recurran a prácticas como el "*block booking*", que implica la venta en bloque de un producto recaudador con otros de segunda (Buquet, G; 2007). Es generalmente aceptado en Hollywood que de un total de diez programas, solo uno logra ser un éxito, tres alcanzan el punto de equilibrio y los seis restantes fracasan (Caves, R; 2005). Es por ello que para ser comercialmente viables, los estudios generan portafolios de programas que incluyen productos exitosos y otros que no han logrado serlo, de forma de cubrir

las pérdidas generadas por los múltiples fracasos con los ingresos generados por los pocos éxitos que se alcancen.

- *Fixed costs*

Los costos de producción de los bienes creativos son mayormente o totalmente fijos. Paralelamente, se trata de industrias que presentan costos unitarios decrecientes o economías de escala. El costo marginal de ofrecer el producto a un consumidor adicional es muy bajo o nulo y es por este motivo que el costo marginal no puede ser usado como una guía para la fijación de los precios, como lo hace la teoría de valor neoclásica. Los productores deben buscar mecanismos para fijar precios de venta que no superen los precios de reserva de los compradores y al mismo tiempo lograr ingresos suficientes para cubrir los costos fijos en los que se incurre, transformando en ganancias los ingresos adicionales por encima del punto de equilibrio. La alta incidencia de los costos fijos sobre los costos totales lleva a que sea necesario distribuirlos entre la mayor cantidad de compradores posibles.

- *Quality choice*

Los costos de producción son fijos pero endógenos con respecto a la calidad del producto - "*endogenous fixed costs*" -, esto es, un aumento en la inversión incrementa la calidad del producto y esto a su vez incrementa la disposición a pagar del consumidor. Se habla de calidad del producto en el sentido de los recursos y talentos usados en su producción y/o en el

tamaño de la audiencia que se espera atraer con él. El productor al decidir la calidad del producto, debe evaluar los costos extras incurridos en una mejora de la calidad en comparación con el aumento en la disposición a pagar del consumidor.

- *A list / B list*

La variación en la calidad de los productos es función de los insumos y talentos que intervienen en su desarrollo. Existe un consenso en cuanto a que los talentos pueden ser agrupados en dos grandes grupos o *rankings*, cuya diferencia está en la capacidad de influir con su participación sobre el flujo de ingresos futuro del producto. Esto determina que a la vez exista una diferencia en el nivel de remuneraciones entre ambos grupos.

- *Infinite Variety*

Los productos creativos exhiben una alta diferenciación horizontal. Esto es, si bien es posible diferenciar distintos estilos de programa o distintos géneros - sitcom, acción, drama -, las variantes dentro de un mismo estilo de programa son infinitas. A pesar de que el número potencial de programas es infinito, el mercado podrá sólo desarrollar algunos dependiendo de los costos, del tamaño de la audiencia potencial y de sus preferencias.

- *Ars longa*

En el caso de los programas televisivos, es posible diferenciar entre programas de flujo y programas de stock. Los programas de flujo, son generalmente producidos por la propia cadena, con costos relativamente bajos y cuyo valor se agota con la primera emisión, como por ejemplo informativos, periodísticos, variedades, entretenimientos o eventos deportivos. Por otro lado, los programas de stock, son aquellos que implican un mayor riesgo e inversión pero tienen una larga vida comercial, durante la cual pueden generar un flujo de rentas provenientes de la exhibición en sucesivas ventanas. Estos programas son por ejemplo la ficción televisiva, animación y largometrajes de ficción (Bustamante, E; 1999). Las rentas a obtener son inciertas y dependen de las decisiones que se toman al inicio del proyecto, cuando se define la forma de producción y promoción del producto. Al momento de maximizar las rentas de largo plazo, cobra importancia la capacidad de quien dispone de los derechos de propiedad para comercializar el producto, renovarlo y ajustarlo a las diferentes audiencias.

- *Art for Art's sake*

Aquellos que realizan el trabajo creativo, generalmente obtienen utilidad simplemente por el hecho de hacerlo y no solamente por la remuneración que reciben por ello. Esto implica que tengan un salario de reserva menor, dado que estarían dispuestos a recibir una menor remuneración por su trabajo si es que la utilidad que obtienen por hacerlo compensa lo que dejan de percibir. Pero al mismo tiempo, existen otras variables que son

tomadas en cuenta en éstos casos. Para aceptar el empleo cobran importancia las condiciones en las que se desarrollará el proceso productivo. La forma de trabajo y el producto final se ven influidos por los gustos y preferencias de los creadores, así como por el grado de control que tengan sobre las decisiones creativas.

2.2 Cadena de valor

La cadena de valor de la industria televisiva está configurada por tres eslabones, ellos son: *producción, programación y emisión*; cada uno de los cuales desempeñan una función económica e involucra a un grupo de actividades que tienen como resultado un producto o servicio - "*output*" -, que se intercambia en el mercado y que al mismo tiempo constituye un insumo - "*input*" - para el eslabón siguiente. De esta manera, los actores que intervienen a lo largo de todo el proceso productivo se articulan para la obtención del producto final, la programación, en lo que puede llamarse una "función multiplicativa de producción". En una relación productiva multiplicativa, cada *input* debe tener determinadas cualidades y debe estar disponible en determinado tiempo y lugar para que el producto obtenido sea comercialmente viable (Caves, R; 2003).

El primer eslabón de la cadena de valor de la industria televisiva es la producción. Los productores son aquellos agentes cuya actividad económica es la producción de contenidos o programas televisivos. El proceso productivo comienza con una fase creativa y prosigue con una

fase de producción y postproducción. Involucra a una serie de agentes como directores, guionistas, músicos, productores, técnicos; cuyo resultado es ensamblado, transformándose en un producto audiovisual como lo es un programa televisivo.

Los programas constituyen el *input* para el eslabón siguiente, la programación de las señales. Los programadores de señales son quienes realizan la tarea de empaquetamiento de los programas televisivos conformando la grilla de programación que irá destinada a los operadores de canales. Los operadores constituyen el último eslabón de la cadena, su objetivo es difundir la señal televisiva con la programación al consumidor final, la audiencia, a través de las diferentes plataformas de distribución: terrestre, cable, satélite, internet y móvil.

Se diferencian dos tipos de operadores de canales:

- i. Operadores de canales de televisión abierta: son empresas de telecomunicaciones adjudicatarias de licencias para la transmisión de señales de televisión abierta dentro de determinada área geográfica, difundiendo así la programación al consumidor final.
- ii. Operadores de canales de televisión de pago: son empresas adjudicatarias de licencias que difunden de forma restringida las señales de televisión, para ser recepcionadas por aquellos consumidores suscriptos al servicio en distintos paquetes de canales o unidades: paquete básico, *premium*, *pay-per-view (PPV)*.

2.3 Barreras a la Entrada

En la industria televisiva es posible distinguir una serie de barreras a la entrada que dificultan el ingreso de nuevos operadores, estas barreras son:

- i. Acceso al canal de distribución (licencia)
- ii. Requerimientos de capital
- iii. *Know How* y ventajas en curva de aprendizaje

El espectro radioeléctrico es un patrimonio común de la humanidad que se encuentra sujeto a la administración de los Estados. La Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), dependiente de las Naciones Unidas, es el organismo encargado de regular las telecomunicaciones a nivel internacional y adjudica a cada país un determinado número de ondas hertzianas así como de órbitas satelitales. Por su parte, el Estado uruguayo por intermedio de la Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones (URSEC), se encarga de reglamentar la actividad. La ley establece en el artículo 2º del decreto 115/003: *“Los recursos o medios naturales, físicos o técnicos escasos o declarados como esenciales, utilizados para la prestación de servicios de telecomunicaciones, estarán sujetos a la reglamentación que establezca el Poder Ejecutivo o la Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones en su caso, a fin de posibilitar condiciones de acceso transparentes y no discriminatorias para los titulares de Licencias”*. En el artículo 4º del decreto 734/978 se

establece: *“Las autorizaciones para instalar y hacer funcionar estaciones radiodifusoras se otorgarán respetando las limitaciones del espectro radioeléctrico, los convenios internacionales y la disponibilidad de frecuencias. Sus titulares deberán utilizarlas exclusivamente para la finalidad que se establezca en las normas legales o autorizaciones respectivas, debiéndose ajustar, dentro de las posibilidades económicas establecidas en el artículo 8º, numeral D¹) a los adelantos de la técnica en forma de lograr su mejor aprovechamiento, tanto respecto del país como del propio titular y de los demás usuarios o destinatarios de las diversas emisiones radioeléctricas en general”.*

De esta forma la URSEC se constituye en el organismo encargado de administrar el espectro radioeléctrico, regulando el acceso al uso de las frecuencias y adjudicando licencias a los distintos operadores. Surge así una primera barrera a la entrada, dada por la limitación del espectro que determina que solo un número reducido de canales puedan ser usados. Un resultado de ello es que se trata de mercados que se organizan en régimen de oligopolio, donde existen tres o cuatro operadores que dominan el mercado.

Por otra parte, los altos niveles de inversión en infraestructura y equipos requeridos para montar un canal televisión, sumado a los altos costos de mantener y explotar la actividad, se constituyen en una segunda barrera

¹ “Demostrar poseer capacidad económica, de acuerdo con la categoría de la estación que se proyecte instalar”

de carácter económico que dificulta el ingreso de más operadores. Es necesario también considerar las altas inversiones necesarias para generar una imagen de marca y posicionar el canal de forma de que logre competir y superar las “fidelidades” a los canales ya establecidos.

Finalmente, se trata de una industria que requiere de un *know how* específico y a la vez variado. Personal capacitado y especializado en diversas áreas, para realizar las tareas que involucran desde la gestión técnica de la señal hasta la gestión de los contenidos, capacidades específicas que resultan ser escasas. A ello se agregan las ventajas en la curva de aprendizaje generadas por aquellos canales que han desarrollado la actividad durante un período de tiempo extenso.

2.4 Procesos de concentración y centralización

Los procesos de concentración y centralización de la propiedad o el control de los medios masivos de comunicación son una característica en este tipo de industrias. Estos procesos implican no sólo el control de la propiedad de los diferentes medios, sino también el control de una mayor porción del mercado por un número reducido de empresas o grupos económicos. Son industrias con grandes economías de escala y por ende existe una tendencia a la concentración, y, como ya fuera señalado, a la organización en oligopolios donde un grupo de pocas grandes empresas absorben una gran cuota de mercado y una multitud de empresas pequeñas absorben una cuota mínima.

Según Stolovich, L et al; 2003:

“La concentración implica creación de nueva riqueza y su apropiación privada. Cada capital privado es un foco de concentración. Suele decirse que se trata de la atracción del capital por el trabajo, y sucede sin que se afecte la autonomía o independencia de los capitales existentes”.

“La centralización afecta esa autonomía pues coloca a distintos capitales independientes bajo un mismo poder de decisión; implica una redistribución de la propiedad de los capitales que los unifica. Es la atracción del capital por el capital”.

“La concentración puede ser observada por la sucesiva acumulación de capital productivo -máquinas, instalaciones, etc.- en uno o más medios bajo el control de un mismo grupo propietario; la centralización por la apropiación por parte de ciertos capitalistas de empresas que pertenecían a otros propietarios.”

2.4.1 Integración vertical y horizontal

Las tres funciones referidas anteriormente de producción, programación y emisión, pueden estar concentradas en una sola empresa o pueden ser llevadas adelante por diferentes empresas. En el primer caso, la empresa está integrada verticalmente al diversificar sus actividades a otros eslabones de la cadena de valor, ya sea hacia arriba controlando los canales de producción, o hacia abajo controlando los canales de distribución.

Cuando las cadenas de televisión están integradas verticalmente hacia arriba producen directamente sus contenidos usando recursos y materiales propios. Las fórmulas utilizadas son variadas y van desde la producción propia, generalmente aplicadas para los programas de bajo presupuesto o programas de flujo cuyo valor se agota luego de su primera emisión, como los informativos, periodísticos o programas de variedades, hasta la coproducción. La coproducción supone un acuerdo con otras empresas o productoras audiovisuales, en el que se introducen fórmulas para la financiación y la producción, que refieran por ejemplo a los porcentajes de recursos económicos a invertir por cada una de las partes, a la distribución del programa e incluso al reparto de actores, las locaciones o la composición de los equipos técnicos. Supone una participación directa de la cadena de televisión, que puede implicar en contrapartida la cesión de derechos de explotación en exclusividad a la cadena. Existen casos en que la cadena dispone de productores de preferencia con los cuales trabaja, por ejemplo Telecinco de España ha introducido recientemente la figura de los llamados “productores de confianza”, a los cuales recurren para la producción de sus contenidos y en los que tiene participación accionaria.

Por su parte, la integración horizontal ocurre cuando una misma empresa controla las actividades de varias unidades dentro del mismo eslabón de la cadena de valor. Por ejemplo cuando controla varias unidades del mismo medio de comunicación, ya sea televisión, radio, diarios, revistas,

en diferentes mercados. Este fenómeno es más difícil que ocurra en la industria televisiva debido a las altas inversiones en tecnología que se requieren para emitir y producir, así como a la limitación que introduce la escasez del espacio radioeléctrico (Fernández Medina, F.; 2004).

2.4.2 Integración multimedia y multisectorial

La integración multimedia y multisectorial son fenómenos de concentración y centralización fundamentalmente desarrollados a partir de la década de los noventa. La integración multimedia se produce cuando una misma empresa diversifica sus actividades y controla diferentes medios de comunicación, por ejemplo dispone de señales de radio, televisión y diarios al mismo tiempo. Ello supone una propiedad cruzada de los medios tanto audiovisuales como impresos. Por otra parte, la integración multisectorial hace referencia a empresas que desarrollan actividades en varios sectores económicos dentro de los cuales se encuentran medios de comunicación, entre otros (Fernandez Medina, F.; 2004).

2.4.3 Alianzas y asociaciones

Además de los procesos de integración descritos anteriormente, la concentración puede ocurrir a través de alianzas y asociaciones entre empresas relacionadas, con las que se busca favorecer el interés común. Los acuerdos pueden ser desde *joint ventures*, donde las empresas aportan recursos o conocimientos en determinada área, acuerdos de

licenciamiento, de *franchising*, de cooperación, de exclusividad, o simplemente de compra-venta en común.

2.5 Modelos de funcionamiento de los mercados televisivos

Según Bustamante, E. (1999) es posible distinguir tres tipologías generales de televisión que se diferencian por la titularidad y la fuente de financiamiento de las actividades: la televisión publicitaria, la televisión de pago y la televisión pública. Los dos primeros se guían por una lógica de negocio y por tanto tienen como objetivo la obtención de una rentabilidad económica, solo los diferencia su fuente de financiamiento. El tercero tiene como objetivo brindar un servicio público y por tanto está en manos del Estado.

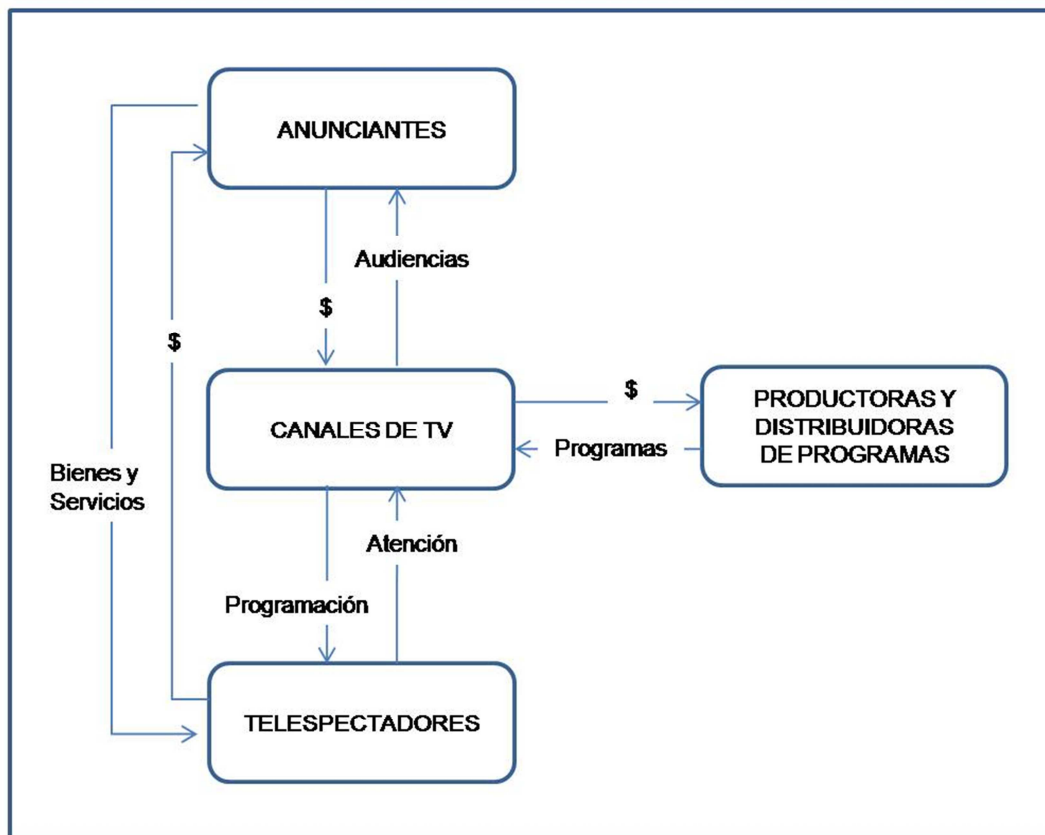
2.5.1 Modelo de televisión publicitaria

La televisión abierta se caracteriza por funcionar en mercados de dos caras o *two-sided markets*, una donde se compite por la audiencia y otra por los anunciantes. Ambas caras son interdependientes y toda acción que se tome en una de ellas, puede terminar afectando a la otra (Seabright, P. y Weeds, H.; 2007).

Por un lado, los canales ofrecen como output principal una programación a los telespectadores buscando mediante diversas estrategias captar su atención y conseguir que dediquen su tiempo a mirar la televisión evitando que apaguen o cambien de canal. El canal genera una relación indirecta con el telespectador, esto es, ofreciéndole programación compra

su atención y genera audiencia. Por otro lado, el acceso a esta audiencia es vendido, a través de espacios publicitarios, a aquellas empresas que tengan la necesidad de anunciar sus bienes y servicios para inducir su consumo. El objetivo es conseguir un mayor tamaño de audiencia, dado que la inversión publicitaria estará determinada por la audiencia potencial que el programa es capaz de captar. Esta inversión publicitaria constituye la fuente de financiamiento del canal y con ella debe hacer frente a sus costos, que están compuestos en gran parte por los costos de producción o compra de programas. Esta lógica se aprecia en el Diagrama 2.1.

Diagrama 2.1. Modelo de Televisión Publicitaria



Fuente: Fernández Medina, F. 2004.

2.5.1.1 *Mercado de Telespectadores*

La televisión abierta ofrece un “bien público puro”. Se entiende como bien público a aquel cuya naturaleza implica que es “no rival” y “no excluyente”. Un bien es no rival cuando el consumo que un individuo haga de él no impide el consumo simultáneo por otro y es no excluyente cuando no se puede impedir su consumo. En este sentido, la señal de televisión abierta puede ser captada por cualquier individuo que disponga del receptor adecuado, los canales no disponen de la tecnología que permita el cobro directo por el servicio a quienes lo consumen, esto es, cobrar a los telespectadores por los programas que miran y excluir a aquellos que no pagan. Al mismo tiempo, y como ya fuera señalado, el costo marginal de un telespectador adicional es nulo. En consecuencia, si se fija un precio igual al costo marginal – cero –, todos aquellos telespectadores que valoren positivamente el programa lo mirarán y se alcanzará un nivel de consumo eficiente. Sin embargo, los telespectadores deben tolerar la presencia de los avisos publicitarios en las tandas o dentro de la misma programación, lo cual les genera una desutilidad debido a la interrupción o demora. Esa desutilidad es el precio implícito que pagan por ver el programa que desean. Los telespectadores mirarán un programa siempre que la utilidad que les reporte su consumo sea mayor a la desutilidad de tolerar los avisos, en caso contrario cambiarán de canal o apagarán el televisor. Desde la perspectiva de los telespectadores, los avisos introducen un factor de ineficiencia dado que

constituyen tiempo valioso que podría dedicarse a la programación deseada (Armstrong, M. y Weeds, H.; 2007).

Al definir la grilla de programación, los canales deben analizar el comportamiento de la audiencia, sus preferencias y su demanda por determinados géneros de programas. El número de televidentes varía inversamente con el costo de oportunidad del tiempo de ocio, y, esto variará de acuerdo a la temporada del año. Los meses de otoño e invierno generalmente proporcionan un mayor número de hogares que miran televisión, mientras que hay una caída drástica en los meses más cálidos.

La composición demográfica de la audiencia - sexo, edad - a lo largo del día también varía, lo que afecta fuertemente la disposición a pagar de los anunciantes. La audiencia se distribuye de forma desigual debido por ejemplo a los llamados *work syndrom* - entre las 8 y las 17 hs.- y *school syndrom* - entre las 8 y las 15 hs. -. Se esperaría que la audiencia alcance su máximo cuando la familia entera se libera de sus otras responsabilidades y está disponible como grupo para mirar televisión. A este período de tiempo, entre las 18 y las 23 hs., se le denomina *prime time*. A su vez, dentro de esta clasificación de *prime time*, las horas entre las 20 y las 22:30 atraen a la mayor cantidad de espectadores (Litman, B; 1979).

Los canales adoptan diferentes estrategias para atraer a los telespectadores o evitar que cambien de canal. Por ejemplo, disminuir el

corte entre programas o solaparlos. También se considera la tendencia de los telespectadores a permanecer en un mismo canal una vez que termina un show. Más allá de lo anterior, los telespectadores tienden a evitar los avisos cambiando de canal, tendencia que ha aumentado con el uso del control remoto, o con el uso de tecnologías como el DVR (*Digital Video Recorder*) que permiten grabar programas, pausar o rebobinar televisión en vivo y evitar comerciales. Este comportamiento del telespectador ha introducido nuevos desafíos a los anunciantes que deben buscar nuevas estrategias para hacer llegar su mensaje, como los auspicios de programas o la publicidad no tradicional (PNT), conceptos que serán analizados en el apartado siguiente. Más allá de ello, esto puede afectar a la publicidad como fuente principal de financiamiento - ya que disminuyen los ingresos por publicidad -, aumentando la tendencia a la televisión paga. Al mismo tiempo, la posibilidad de grabar y ver un programa en el momento que se desee, hace que aumente la competencia entre programas emitidos en diferentes horarios y ya no sea sólo competencia entre programas contemporáneos (Caves, R., 2005).

2.5.1.2 Mercado de Anunciantes

Este mercado se encuentra constituido por todos aquellos que participan en la creación, producción y difusión de campañas de comunicación publicitaria dirigidas a los consumidores de productos, servicios, programas de beneficio social, y otros. Además de los anunciantes y los

medios de comunicación, existen una serie de actores involucrados como las agencias publicitarias, los proveedores de servicios externos y las centrales de medios.

El proceso comienza con el **Anunciante**, quien es el especialista en el producto o servicio que ofrece y desea informar a los consumidores sobre las características y ventajas de éste respecto a los demás. Su objetivo es llegar al público objetivo e inducir el consumo, para lo cual encarga el servicio a la agencia de publicidad. La **Agencia de Publicidad** es la experta en concebir y comunicar el mensaje a los consumidores, orientándolo hacia determinado soporte a utilizar. Agrega valor percibido al producto o servicio. Los **Proveedores de Servicios Externos** son empresas especializadas en distintos aspectos referidos a la preparación y producción de los anuncios. Son contratadas en muchos casos por las agencias de publicidad junto con el anunciante. Por otro lado, las **Centrales de Medios** constituyen empresas independientes que se especializan en la planificación estratégica de las campañas publicitarias, y en función de ello, gestionan las compras de tiempo y espacio en los medios de comunicación. Generan volúmenes que permiten tener un mejor poder de negociación para conseguir precios más convenientes. Tradicionalmente, las agencias de publicidad tenían un departamento de medios funcionando como parte de la agencia, pero en la actualidad es común ver centrales independientes que han apostado a la profesionalización del servicio. Finalmente, los **Medios de**

Comunicación, hacen posible la transmisión del mensaje publicitario, al proporcionar mediante la venta de espacio, los soportes gráficos, auditivos, audiovisuales, en los que aparecerá insertado. Los medios de comunicación a través de los cuales la publicidad es exhibida al público se pueden agrupar en: Televisión (televisión abierta y de pago), Radio (cadenas, locales), Impresos (Diarios, Revistas, Correo Directo, Especializados), Medios de Apoyo (Exteriores, Directorio, Obsequios, Patrocinio de Eventos, etc.) y Medios Interactivos (Internet, Móvil).

De acuerdo a la clasificación realizada por IBOPE Uruguay, existen al menos cuatro formas de hacer publicidad en televisión, ellas son:

1. Normal en tanda: Constituida por anuncios previamente filmados, cuya finalidad es comunicar un concepto acerca de una determinada marca o producto, y que son emitidos en espacios entre programas. Asimismo se incluye en este grupo, la publicidad referida a eventos deportivos, culturales, etc.
2. Política: Conformada por anuncios con características similares a los avisos normales en tanda, pero se destinan exclusivamente a promocionar partidos o candidatos políticos.
3. Programas en tanda o publicidad corporativa: Por un lado se encuentran los denominados avances de programación, que son aquellos que invitan al público a ver otro programa del canal mientras se está emitiendo un programa distinto. Y por otro lado están los

auspicios o presentaciones de programas, que aparecen en la apertura o cierre del programa y en el comienzo de las tandas de éste.

4. Publicidad No Tradicional (PNT): También denominada publicidad por emplazamiento o *product placement*. Implica la inclusión de las marcas o productos en el desarrollo artístico de un programa.

Los canales de televisión buscan maximizar los ingresos por la venta de espacios publicitarios a los anunciantes, debiendo decidir cuánto tiempo de las horas de emisión se dedica a los avisos y cuánto tiempo se dedica a la programación. Se parte de la base de que un aumento en el tiempo dedicado a los avisos implica un aumento en los ingresos por venta de minutos de publicidad, pero a la vez, implica un aumento en la desutilidad generada a los telespectadores que los podría llevar a cambiar de canal o apagar el televisor, bajando los niveles de audiencia. Se dedicará mayor tiempo a avisos siempre que el segundo efecto no supere al primero. Cuando el nivel de competencia existente en el mercado es alto, entonces se buscará atraer a los telespectadores bajando los niveles de publicidad, y a la inversa, siempre bajo el supuesto de que el consumo de un programa aumenta si disminuye su precio. En los hechos, ocurre que los niveles de publicidad tienden a ser elevados, lo que genera ineficiencias desde la perspectiva de los telespectadores. Esto último justificaría la regulación del Estado imponiendo límites a la publicidad (Armstrong, M. y Weeds, H.; 2007).

La disposición a pagar de los anunciantes varía de acuerdo al programa. Es así que los anunciantes estarán dispuestos a pagar un precio mayor por los minutos de publicidad dentro de los programas más exitosos, porque son éstos quienes logran captar mayor audiencia. Al mismo tiempo, estos programas tendrán una demanda más inelástica que un programa poco conocido o nuevo, debido a que en el primer caso hay menos sustitutos buenos. Estas diferencias en la elasticidad de la demanda por programa, hacen que el canal pueda aplicar una discriminación de precios para obtener una porción mayor del excedente del anunciante que si simplemente vende el producto a un precio único. En virtud de ese mecanismo de fijación de precios, el canal podría variar el número de minutos de publicidad para cada programa hasta el punto en que el ingreso marginal de un minuto adicional sobre el programa exitoso iguale el ingreso marginal de un minuto adicional sobre un nuevo programa poco conocido. Esto provocaría un precio más alto por minuto de publicidad para el programa que tiene la elasticidad inferior y viceversa (Litman, B; 1979).

En el mercado estadounidense, los minutos de publicidad en cada programa para un período de trece semanas se ponen a la venta en el mercado a principios de la primavera de la temporada anterior. Algunos patrocinadores se encuentran dispuestos a pagar precios más altos al que se establecería por la interacción de la oferta y la demanda, debido a que tienen la posibilidad de elegir los programas y cuentan con tiempo para

planificar sus anuncios. Cuando se aproxima el momento, los canales disminuyen los precios publicados con el fin de vender su horario completo. Por lo tanto, algunos anunciantes pagan un precio superior a otros durante los minutos comerciales en un programa de televisión. Esta es la esencia de la discriminación de precios de primer grado, por el cual los canales son capaces de extraer el excedente del anunciante en las unidades inframarginales. Los contratos con los anunciantes generalmente duran un mínimo de trece semanas, tras lo cual se reajustan los precios de acuerdo con las calificaciones realmente recibidas y la fortaleza de la demanda en ese momento. Por lo tanto si un nuevo programa se convierte en un éxito instantáneo, a continuación, aumentará su precio por minuto, y caerá el precio del programa relativamente menos exitoso (Caves, R. 2005).

2.5.1.3 Producción de Programas

El nivel de producción de la industria dependerá de varios factores. Cuando las condiciones domésticas son favorables - ej. sustanciales economías de escala, inversión publicitaria, mercado doméstico suficiente - las empresas tenderán a producir, incluso cuando los costos de producción son mayores a los de los enlatados extranjeros. Cuando las condiciones no son favorables, particularmente en países con economías de escala pequeñas e industrias televisivas jóvenes, las empresas pueden optar por producir programas baratos en lugar de programas caros. Sin embargo, incluso cuando las condiciones sean favorables,

incluir contenidos enlatados puede resultar preferible debido a que resultan significativamente más baratos.

Un programa será producido siempre que el flujo de ingresos esperado de todos sus usos futuros (*ars longa*) al menos iguale sus costos de producción (*fixed and sunk costs*). En términos generales, es de esperar que se produzcan programas capaces de generar márgenes altos. Los márgenes están determinados en gran medida por el género del programa y por las posibilidades de explotación en diferentes ventanas y mercados geográficos. Las series y sitcoms de ficción tienden a atraer una gran audiencia generando ingresos elevados por publicidad, más aún si participan estrellas. Además, la disposición a pagar de los anunciantes es mayor si se trata de un programa de ficción, por ejemplo en Estados Unidos el costo por mil televidentes de pautar en un *reality show* puede ser hasta un 30% menor que el costo por pautar en una ficción (Caves, R.; 2005). Pero a la vez la ficción es el género relativamente más costoso, por lo que sus márgenes terminan siendo bajos. En el caso de las series estadounidenses, se consideran exitosas aquellas que se mantienen al aire al menos tres temporadas y que hayan generado suficientes episodios, lo que les permite obtener ingresos adicionales en sindicación (*syndication market*). Pero es necesario asumir los costos de los primeros años y asumir el riesgo de que luego de la primera emisión la serie sea cancelada por no lograr los niveles de audiencia suficientes. La cancelación de una serie dentro de sus primeros tres años puede

devaluar su valor y hacer que sus costos no sean recuperables (Caves, R.; 2007).

Por otro lado, las telenovelas, programas de entretenimiento y *reality shows*, atraen también a una gran audiencia pero sus costos son inferiores, lo que resulta en mayores márgenes. Estos géneros sufren una desventaja dado que tienen menor valor para ser vendidos en otros mercados. En este sentido, en el caso de los programas de entretenimiento y *realities*, su valor es muy bajo o nulo, a diferencia de una serie o *sitcom* medianamente exitosa, que conforma un conjunto de programas de stock que puede ser emitido en cualquier momento. Esta misma desventaja la sufren las producciones en directo dado que pierden su valor si no son emitidas en tiempo real.

2.5.2 Modelo de televisión de pago

Según Armstrong, M. y Weeds, H. (2007), para la televisión publicitaria los beneficios dependen no de la intensidad de las preferencias de los telespectadores sino de la cantidad de ellos. Los autores encuentran que esto trae dos consecuencias, por un lado la televisión publicitaria se concentra en atraer una audiencia masiva por lo que produce un rango insuficiente de programas, dejando insatisfecha la demanda de nichos con intereses específicos. Por otro lado, el incentivo para emitir un programa depende solo del impacto de la valuación del consumidor en el margen y no del efecto sobre el excedente del consumidor. Un aumento

de la calidad atrae más telespectadores, y por ende aumenta los ingresos publicitarios, pero a la vez genera un aumento en el excedente del consumidor que no es apropiado por el canal, restando incentivos para mejorarla. Entonces, en televisión publicitaria la calidad tenderá a ser baja dado que el canal no podrá extraer una proporción suficiente del excedente adicional del consumidor con lo que cubrir los costos extras en los que incurre. Los autores definen que un producto A es de mayor calidad que un producto B si el valor que le otorgan todos los consumidores a A es superior al que le otorgan a B, por lo que si ambos productos son ofrecidos al mismo precio todos elegirían consumir A. La calidad o diferenciación vertical refiere a un ranking de productos que es compartido por todos, donde una mayor calidad implica una mejora del producto, lograda por lo general con aumentos en los costos. Es importante notar que el concepto refiere a productos dentro del mismo género y se diferencia del concepto de diversidad o diferenciación horizontal, que refiere a diferencias en los rankings individuales. Un último aspecto a señalar, es la baja inversión en innovación en la televisión publicitaria. Los programas innovadores implican un mayor riesgo, y así como ocurre con la provisión de calidad, los canales no podrían apropiarse del excedente del consumidor, por lo que los incentivos a innovar también son menores. A la hora de definir las grillas de programación existe una tendencia a imitar los programas exitosos o a buscar programas con pequeñas pero efectivas variaciones de la

competencia y del programa precedente (Armstrong, M. y Weeds, H.; 2007).

Estos aspectos se superan en el modelo de televisión de pago. La televisión de pago ofrece un servicio que adopta la forma de un bien privado y no ya de un bien público. Usando técnicas de encriptación de las señales, los operadores de televisión de pago pueden condicionar el acceso a aquellos telespectadores suscriptos al servicio y excluir al resto. El modelo se basa en la discriminación de precios, esto es en la oferta de distintos servicios en función de la heterogeneidad en las preferencias de los telespectadores y el cobro según su disposición a pagar. Esto permite al operador apropiarse de la mayor parte posible del excedente del consumidor y al mismo tiempo lograr un nivel de consumo próximo al eficiente. Dada la incertidumbre del operador sobre la disposición a pagar de cada telespectador, no es posible la discriminación perfecta de precios (de primer grado). A su vez, el cargo fijo por paquete puede excluir a muchos telespectadores, por lo que la discriminación de precios (de segundo y tercer grado) es más eficiente. Se trata de identificar diferentes grupos de telespectadores y ofrecerles diferentes planes de acuerdo a sus intereses.

Armstrong, M. y Weeds, H. (2007) señalan que la discriminación de precios se logra mediante prácticas como el *windowing* y la agrupación de señales (*cannel bundling*). Los autores definen el *windowing* en el caso de la televisión, como una forma de discriminación intertemporal de precios

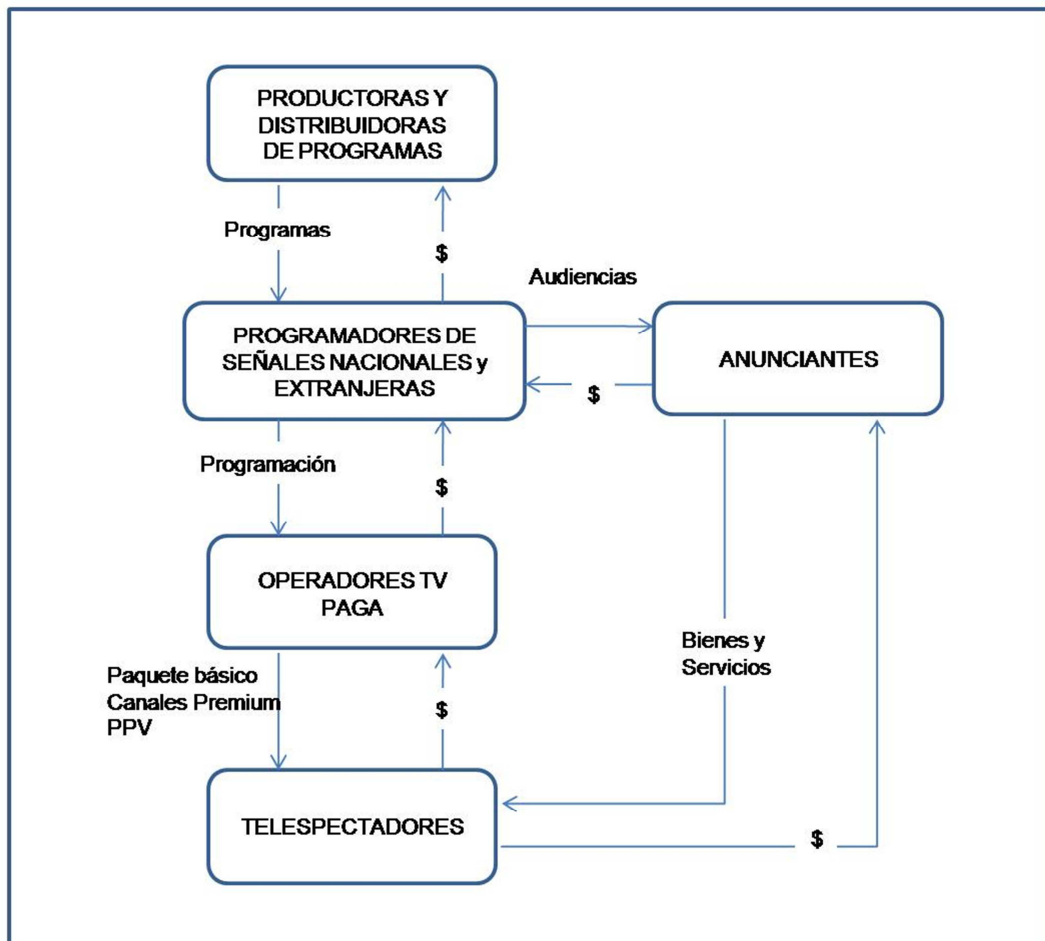
que implica la oferta de un programa en diferentes etapas o momentos del tiempo a precios sucesivamente menores, considerando que existen telespectadores que valoran un programa más que otros y que pueden estar dispuestos a pagar un precio más alto por consumirlo antes y no sufrir una espera. Aquellos con valoraciones superiores preferirán mirar el programa inmediatamente a través de la forma *PPV*, otros lo mirarán cuando se emita en el canal de pago y el resto esperará a verlo a través del canal abierto. Estas etapas se siguen por ejemplo en los casos de películas de estreno. Más allá de lo anterior, la demora sufrida por algunos televidentes genera ineficiencias debido a que el costo por mejorar esta situación y emitir el programa inmediatamente a la totalidad de telespectadores es cero. Por otra parte, el empaquetamiento de programas para ser emitidos en una señal y el empaquetamiento de señales para ser ofrecidos en conjunto a los telespectadores, quienes seleccionarán según sus preferencias y su disposición a pagar, son ambas formas de discriminación de precios citadas por los autores. En éste caso, se destacan por ejemplo las ofertas que incluyen diferentes paquetes con canales *premium*, como aquellos que tienen los derechos sobre eventos deportivos populares, a diferencia del paquete básico.

La televisión de pago tiene dos fuentes de financiamiento. La primera y principal es el pago del telespectador por la suscripción, ya sea al paquete básico, por la disponibilidad de canales *premium*, o por el consumo de programas concretos (*PPV*), como fuera desarrollado en el párrafo

anterior. La segunda es la publicidad, que resulta relativamente marginal en relación a la primera. Una de las ventajas de este modelo sobre el publicitario es que su principal fuente de financiamiento crece más rápidamente y es más estable que la publicidad, que se caracteriza por una alta sensibilidad al ciclo económico (Bustamante, E.; 2003). Además de ello, existe una ventaja técnica, relacionada con las mejores condiciones de recepción de la señal. Existen dos soportes asociados a la televisión de pago: cable y satélite.

Como se muestra en el diagrama 2.2, los operadores de televisión de pago compran el derecho a distribuir las señales de televisión a las empresas programadoras, tanto nacionales como extranjeras, pagando un porcentaje determinado por cada abonado al servicio. Existen distintos tipos de señales, algunas de ellas son emitidas sin encriptar, por lo que son de libre acceso a los operadores previo permiso de distribución, y otras señales son encriptadas, por lo que el operador acuerda con el programador el costo de la licencia por determinado período de tiempo. Finalmente, se ofrece el servicio a los telespectadores.

Diagrama 2.2. Modelo de Televisión de Pago



Fuente: Elaboración propia

2.5.3 Modelo de televisión pública

A diferencia de los modelos anteriores, el incentivo de la televisión pública no es la rentabilidad y por ende no busca la maximización de audiencias, sino que tiene como objetivo prestar un servicio que genere un beneficio social y asegure la calidad y la diversidad de los contenidos. Si bien se adoptan características particulares dependiendo del país, en general se ofrece una programación enfocada en contenidos culturales, informativos, y educativos. El modelo de financiación se basa en recursos públicos, ya

sea aportados por el Estado en forma de subvenciones o indirectamente por los propietarios de los receptores de televisión a través de un canon.

Los mercados televisivos se caracterizan por ciertas fallas de mercado que fundamentarían la intervención del Estado con el objetivo de lograr un nivel de producción que garantice el óptimo social así como regular la actividad. Uno de los principales argumentos que justifican esta intervención es la falla que se genera al existir una demanda insatisfecha de los telespectadores por determinados contenidos que no son cubiertos por los canales comerciales. Como fuera señalado previamente, éstos emiten contenidos dirigidos a una audiencia de masas por lo que ignoran determinados nichos de mercado que demandan contenidos particulares, como por ejemplo culturales o educativos.

Por otro lado, los telespectadores no siempre escogen lo que es conveniente o beneficioso mirar de acuerdo a sus intereses. Esto justificaría cierta dosis de paternalismo por parte del Estado, con la televisión pública emitiendo aquellos contenidos que considera que el telespectador debería mirar para maximizar su bienestar, más allá de aquellos que desea mirar; y con el Estado interviniendo para controlar los contenidos considerados no apropiados o dañinos, especialmente en relación a la protección de menores (Armstrong, M. y Weeds, H.; 2007).

Finalmente, es necesario considerar que la naturaleza simbólica del producto televisivo implica que su consumo genera externalidades tanto

positivas como negativas sobre la sociedad, esto es, tiene efectos en una población más amplia, efectos que pueden ser ignorados por el telespectador individual. Su consumo genera un retorno individual y también un beneficio social que no es apropiado únicamente por el telespectador. Esta característica justificaría la promoción de programas considerados socialmente beneficiosos así como también la restricción de aquellos considerados socialmente dañinos (Armstrong, M. y Weeds, H.; 2007).

3. TDT Y NUEVAS PLATAFORMAS

En éste capítulo se presentan las principales características de los procesos que han tenido lugar en el último cuarto del siglo XX y que han resultado en la introducción de la digitalización en el sector televisivo. Se comienza por describir los cambios ocurridos en los modelos de televisión en el mundo a partir del surgimiento de los nuevos soportes – cable y satélite-. Se analizan las principales implicancias del pasaje del mundo analógico al digital y el impacto de la digitalización en la organización de la industria. Al mismo tiempo, dado que este proceso se desarrolla en el marco de un proceso de convergencia entre distintas plataformas tecnológicas, también se analiza el papel de internet y la movilidad. Finalmente se estudia el comportamiento del consumidor en la era digital.

3.1. Del Broadcasting al Narrowcasting

En el último cuarto del siglo XX se desarrollaron una serie de procesos, que se profundizaron en los años 90´ y que implicaron importantes cambios estructurales en la industria televisiva, transformándola y preparando el terreno hacia la introducción de las tecnologías digitales (Bustamante, E.; 2003).

En Estados Unidos, al modelo de televisión publicitaria basado en el sistema de *networks* que funcionaba en un régimen de oligopolio regulado - conformado por ABC, NBC y CBS, además de la cadena pública PBS

con una audiencia marginal -, se sumaron nuevos competidores como Fox en 1985, seguido por UPN y WB una década más tarde. Fox crece para establecerse como una cuarta *network* a mediados de los 90'. A esto se le suma la expansión de la televisión por cable, que trajo como consecuencia el aumento en la oferta de programación, con la consiguiente disminución de los *shares* de audiencia. En este sentido, esta última se vio atraída crecientemente por el surgimiento de canales especializados en nichos como CNN (Cable News Network), ESPN (Entertainment and Sports Network) y MTV (Music Television), así como por canales *premium*, entre los que destaca HBO (Home Box Office) (Caves, R.; 2005). El número de suscriptores se incrementó de 17,5 millones en 1980, a 66,250 en 2000, disminuyendo a 62,874 en 2009 debido a la crisis (U.S. Census Bureau). Al mismo tiempo, se produjo una concentración de las redes en unos pocos multioperadores (MSO), dentro de los cuales destacan Comcast y Time Warner. De esta forma, la televisión de pago se ha convertido en el sector más dinámico de la industria audiovisual norteamericana (Buquet, G; 2007).

En Europa, el modelo de televisión pública, caracterizado por el monopolio público en la producción, programación y difusión, fue desmantelado a partir de las políticas desregulatorias que supusieron la apertura de la televisión al sector privado y el surgimiento de nuevos competidores bajo fórmulas diversas según el país. Estas fórmulas fueron desde adoptar una posición flexible hacia la publicidad hasta la venta de

canales públicos. A ello se suma el surgimiento de la televisión de pago que se produce a partir de 1984 con el lanzamiento de Canal Plus en Francia y posteriormente en 1990 con BSkyB en Gran Bretaña. La televisión de pago alcanza tasas de crecimiento cada vez mayores a lo largo de la década, superando aquellas registradas por la televisión abierta (Bustamante, E.; 2003).

En América Latina, las industrias televisivas incorporaron elementos de ambos modelos conformando “sistemas mixtos” en los cuales se aplicaron diferentes fórmulas de funcionamiento dependiendo del país. Desde los inicios, y más allá de los procesos económicos y políticos propios de cada país, coexistieron canales de televisión públicos y canales comerciales privados. La televisión de pago se desarrolla más tardíamente, a lo largo de la década de los 90’, sin alcanzar una penetración relativamente alta salvo en países como Argentina, donde llega al 56% de los hogares (INDEC, 2002).

Bustamante, E.; (2003) señala que el paso a la denominada *Cable Era* supuso un cambio importante en la cadena de valor, con la separación consiguiente entre continente y contenido y entre empaquetado y distribución. En un principio, la oferta se redujo a un paquete de canales y a una tarifa única, al tiempo que se buscaba expandir la cartera de abonados. Posteriormente la oferta se fue complejizando, principalmente en aquellos países donde se alcanzó una mayor penetración, se desarrollaron nuevas opciones como los canales *premium* o el *PPV*. El

aumento de agentes y el consiguiente aumento de la competencia ocasiona el paso del *Broadcasting*, caracterizado por la existencia de pocas cadenas que concentran el mercado al acceder a audiencias masivas, al *Narrowcasting*, caracterizado por una televisión segmentada, con una mayor oferta de programación y compuesta por señales generalistas y temáticas.

3.2. El impacto de la digitalización

El paso del mundo analógico al digital ha implicado un *“complejo fenómeno de “destrucción/creativa” de naturaleza Schumpeteriana en el que productos, actividades económicas y empresas desaparecen -o se transforman radicalmente- al transitar del mundo analógico al digital”* (Katz, J.; 2006). Técnicamente supone un proceso de transformación de las señales analógicas en señales digitales, codificándolas en forma binaria, lo que se produce en cualquiera de los soportes existentes: televisión terrestre, cable, satélite, internet, móvil y línea telefónica. Esto ha supuesto un cambio estructural en la industria televisiva que afecta a toda la cadena de valor, desde la producción hasta la emisión de la señal. Abre la posibilidad de producir y exhibir los contenidos a través de múltiples plataformas, ya no sólo a través de los canales terrestres, cable y satélite sino también a través de internet y el móvil.

La digitalización de las señales televisivas permite liberar espacio del espectro radioeléctrico que puede ser reutilizado de manera más eficiente

tanto para transmitir más señales de televisión, como para otras alternativas de transmisión de video, audio y datos. La unidad de medida pasa a ser el *multiplex*, que constituye un grupo de señales que son “multiplexados” o empaquetados para ser transmitidos por un canal digital del espectro y que serán posteriormente recibidos y “demultiplexados” por un receptor o *set-top-box (STB)*. Dependiendo de cómo se gestione el ancho de banda y de la técnica de compresión aplicada a la señal, es posible obtener una mayor capacidad de transmisión y por ende emitir una mayor cantidad de señales en calidad estándar (*SDTV*) o señales en alta definición (*HDTV*). En este sentido, la televisión digital terrestre soporta decenas de señales y la televisión digital por cable y satélite soporta cientos. Una de las implicancias del aumento en la cantidad de señales disponibles es el aumento en la oferta de programación y por ende el aumento en la demanda de contenidos, lo que resultaría en un impulso al sector.

Al mismo tiempo, una de las ventajas de la televisión digital sobre la analógica es la mejora que se logra en la calidad de la imagen y el sonido, dado que la señal digital no está sujeta a interferencias. Por otro lado, al crear vías de retorno entre el telespectador y el emisor, se abre la posibilidad de implementar servicios interactivos por lo que el telespectador pasaría a ser un sujeto activo, pudiendo no solo consultar información sobre la programación, sino además decidir sobre la historia,

usar juegos o realizar compras a través de distintas aplicaciones y usando su control remoto.

Finalmente, la digitalización trae como consecuencia una caída en los costos de producir y reproducir contenidos. El menor costo de grabación y edición de los contenidos en formato digital sumado al menor costo de los equipos de filmación, resultan en que cada vez sea más accesible y sencillo generar nuevos contenidos. Esto ha implicado una reducción de las barreras a la entrada, posibilitando el crecimiento de productores independientes. Más allá de ello, esta tendencia a la baja de los costos puede verse neutralizada por el aumento de los costos de otros insumos como efectos especiales, locaciones especiales o derechos sobre los contenidos, como por ejemplo contenidos *premium* como los deportes populares o películas donde participan estrellas. Estos derechos son escasos y generan grandes rentas por lo que resultan ser fuente de poder de mercado. En consecuencia, los costos terminan siendo endógenos y dependiendo del nivel de calidad buscada.

3.3. Estándares tecnológicos

La transmisión de las señales de radio y de televisión en cada país se realiza, o está previsto que se realice, de acuerdo a uno de los cuatro estándares tecnológicos que hoy existen en el mundo:

- i. **ATSC** (*Advanced Television System*) o estándar norteamericano, adoptado por países como Estados Unidos, Canadá, México, Corea

del Sur, Honduras, El Salvador y República Dominicana. El sistema se centra en la emisión de una señal de alta calidad (*HDTV*) por canal.

- ii. **DVB** (*Digital Video Broadcasting*) o estándar europeo, adoptado por la Unión Europea, Australia, Sudáfrica, Namibia, Panamá, Colombia y Turquía. El sistema se centra en la multiprogramación, esto es, en la posibilidad de emitir hasta cuatro señales en definición estándar (*SDTV*) por canal, esto considerando la diversidad de países lenguas de la Unión Europea.
- iii. **ISDB** (*Integrated Service Digital Broadcasting*) o estándar japonés, se ha adoptado en Japón, Filipinas y en la mayoría de los países latinoamericanos como Brasil, Bolivia, Perú, Argentina, Paraguay, Chile, Venezuela, Ecuador, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala y Uruguay. En la mayoría de éstos últimos países se ha adoptado un sistema híbrido desarrollado por Brasil y conocido como **ISDB-Tb** (*Integrated Services for Digital Broadcasting Terrestrial*) o estándar japonés-brasileño. El estándar se ha centrado en resolver las necesidades de movilidad y portabilidad, permitiendo la recepción en lugares con diferencias geográficas. Además se propone desarrollar la interactividad.
- iv. **DMB** o estándar chino, ha sido desarrollado y adoptada sólo por China.

Es preciso aclarar que el estándar tecnológico determina la técnica utilizada en la transmisión y recepción de la señal de televisión, lo cual no

tiene efectos sobre el contenido audiovisual - audio y video - que se transmita, el cual debe tener formato digital, ya sea de calidad estándar o de alta calidad. Al mismo tiempo, la implementación de la televisión digital supone que para recibir la señal digital – terrestre, cable o satélite – cada hogar deba disponer de un *STB* que soporte el estándar tecnológico correspondiente o en su defecto de un televisor que tenga la tecnología incluida.

Uno de los fenómenos que ha generado la digitalización de la televisión terrestre ha sido la denominada “guerra de estándares”. Bustamante, E. (2006) señala que la elección del estándar no se limita a una simple elección tecnológica, sino que constituye “... *un gran problema industrial para cada nación y región de naciones en el que están en juego sumas enormes, y que debería ser decidido tras estudios meticulosos de retorno industrial y del valor añadido, además de elementos de soberanía*”. Es común que la decisión quede determinada fundamentalmente por las implicancias comerciales de la migración tecnológica. En éste sentido, existen una serie de intereses en juego relacionados con las industrias que giran en torno a la televisión digital que van desde los fabricantes de *STB*, de televisores, el software, así como también los grupos de medios. Sin embargo, el autor observa que “... *la TDT no significa sólo una venta masiva de descodificadores, de receptores integrados, de periféricos que hay que cambiar en cifras de mercado astronómicas, sino también un gran desafío, tanto en la arquitectura de la televisión del futuro como en*

cuanto al modelo de Sociedad de la Información del que cada país o región decida dotarse para muchas década”.

3.4.Lanzamiento de la televisión digital de pago y terrestre en el mundo

Siguiendo a Bustamante, E. (2003), la digitalización alcanzó en un primer momento a las señales televisivas de pago. El inicio se marca con el lanzamiento de las plataformas por satélite digital directo al hogar o *Direct to Home (DTH)* a partir de los años noventa. Estados Unidos lanza Direct TV en 1994, USSB y Prime Star en 1995 y Echostar en 1996. Luego Francia lanza Canal Satellite Numérique - filial de Canal Plus - en 1996, constituyendo la primera plataforma digital europea. Más tarde, en 1997 Japón lanza Sky Perfect TV. En el caso del cable, implicó el desplazamiento del cable coaxial de cobre por la fibra óptica para la distribución de las señales, fundamentalmente en aquellos países donde este modelo había logrado una mayor penetración. Por último, hacia finales de los años 90´ se iniciaron los primeros planes de digitalización de las señales terrestres en Estados Unidos y posteriormente en Europa.

El autor encuentra que todas las plataformas digitales actúan como competidoras e intentan implantarse y dominar cada uno de los mercados, sin embargo, las diferentes empresas han tendido a expandirse hacia otras redes digitales o formar grupos o alianzas. De esta forma, se ha llegado a que muy pocos operadores han absorbido redes o

han expandido sus redes hacia países vecinos, hasta llegar a que sólo unos pocos concentran la mayoría del mercado. En este sentido, en algunos países latinoamericanos o europeos existen tres o cuatro operadores de cable que acumulan más del 70% del mercado.

En lo que refiere a la TDT, Bustamante señala que la trascendencia que adquiere varía dependiendo de la estructura de la industria televisiva en los diferentes países. El impacto es mayor en aquellos países donde la televisión en abierto es la dominante y donde la televisión de pago no ha alcanzado niveles relativamente importantes de penetración, así como también donde existen bajos niveles de digitalización televisiva o de conectividad a internet en los hogares, caso de la mayor parte de los países latinoamericanos.

El primer país en lanzar la TDT fue Estados Unidos, donde la alta penetración del cable y del satélite determinaba que la televisión terrestre alcanzara a no más del 10% de la población. En el año 1997, la Federal Communications Commission (FCC) decide fijar los plazos para el *switch off*, otorgando la licencia de un *multiplex* a cada una de las *networks* y exigiendo la emisión en *simulcast* de sus señales en analógico y digital. Luego fue Reino Unido en 1998, cuando se otorgaron licencias a OnDigital para una plataforma codificada y de pago, que tras su fracaso dará lugar a una nueva plataforma gratuita, Freeview (Bustamante, E.; 2003).

3.5. Convergencia

El desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) ha determinado el avance del proceso de convergencia entre los sectores de telecomunicaciones, audiovisual y software, así como el surgimiento de "autopistas de la información" donde convergen servicios de telefonía, televisión y software, lo que ha desdibujado cada vez más las fronteras entre los diferentes mercados y ha llevado a que las empresas que operan en un mercado en particular ingresen en los otros como operadores de redes o proveedores de servicios (Stolovich, L. et al; 2003). En este sentido, uno de los fenómenos producidos a partir de la digitalización ha sido la reestructuración y la rápida concentración de la industria que ha derivado en la formación de fuertes oligopolios. Como fuera analizado en el capítulo anterior de la investigación, se trata de una industria que necesita de crecientes inversiones en tecnología, que presenta importantes economías de escala y de gama, además de un *know how* complejo, todo lo cual constituye un incentivo a la generación de alianzas y absorciones. Esto además facilitado por la desregulación o incluso por la propia regulación que en algunos países, ha permitido el otorgamiento de concesiones o posiciones dominantes a grandes empresas - como es el caso de Estados Unidos -. En la actualidad es posible encontrar grandes grupos conformados por *“grandes operadores de telecomunicaciones, fabricantes de satélites, grupos eléctricos o de aguas, grandes corporaciones del software y la informática, en*

agrupaciones de dimensiones inéditas en el pasado y que vienen a justificarse por la convergencia misma”. (Bustamante, E; 2003)

Por otro lado, en algunos mercados las empresas adoptan estrategias de competencia por diferenciación. Es el caso de Gran Bretaña, donde las aplicaciones interactivas se han desarrollado de manera más sofisticada, lo que ha implicado que la competencia por captar audiencias se traslade al campo de la interactividad, como fórmula para dotar de valor añadido a la programación televisiva, estrategia liderada por el operador de satélite BSkyB y por la BBC, como líder del proyecto de TDT Freeview. (Fernández Quijada, D.; 2007).

3.6. Internet y Movilidad

Internet permite la difusión de contenidos a través de dos vías: *Internet Protocol Television (IPTV)* y *Webcasting*. La principal diferencia entre ambas es que mientras la IPTV transmite las señales por cable directo al televisor usando la conexión de banda ancha sobre el protocolo IP, el *webcasting* implica la transmisión de vídeo y audio sobre Internet (usando tecnología *streaming*²) para ser reproducido en tiempo real o bajo demanda (*VOD*) en una PC, generalmente con una calidad menor y sin posibilidad de interactividad. Si bien ambas vías generan oportunidades de negocio, la *IPTV* se presenta como una alternativa más atractiva dado

² Permite difundir a toda una población (broadcast) o una parte seleccionada de ella (multicast), o a un usuario concreto (unicast), contenido audiovisual, sin que el terminal del usuario necesite haber descargado la secuencia de vídeo completa para empezar a mostrarla. El servidor de streaming emite el vídeo y sus clientes lo reproducen con un pequeño retraso, debido en una parte a las necesidades de buffering de su decodificador.

que ofrece una serie de ventajas basadas en la personalización de los contenidos, al permitir la oferta de opciones como el *PPV* y el *VOD*, además de las ofertas en *HD* y la emisión de contenidos en 3D cada vez más próxima (Alvarez García, F. et al; 2007).

Price Waterhouse Coopers (PWC), en su Global Entertainment & Media Outlook 2010-2014, sostiene que el alquiler de contenidos a través de internet será "un servicio muy valorado" y prevé además una baja en los costos de estos servicios favorecida por una competencia creciente en el mercado. Es por esta razón que los operadores de telecomunicaciones han venido invirtiendo en redes para poder ofrecer servicios de *triple play* - televisión interactiva, servicios de datos, servicios de voz - y muchos de ellos han lanzado su propio servicio de *IPTV*. Estados Unidos y Canadá han sido los primeros países en implementar este sistema, de la mano de importantes operadores de telecomunicaciones, tales como AT&T y Verizon. A fines de 2008 había entre ambos países un total de 2,7 millones de abonados al servicio (ITU; 2008).

Internet se ha convertido en una plataforma tanto para difundir contenidos, como para promocionarlos. En este sentido, el informe de PWC afirma que el avance del denominado "*social media*", apoyado por el desarrollo de herramientas *Web2.0* como las redes sociales - Facebook, Twitter, YouTube, My Space, entre otros -, los *blogs* o los propios sitios *web* de las cadenas, permite a los productores interactuar con las audiencias, acercarse y descubrir sus preferencias. Existe una tendencia

al involucramiento de la audiencia que participa en el programa y que cada vez se conforma menos con solo mirarlo una hora en la televisión. Al mismo tiempo, navega por su sitio *web* y participa de juegos o encuestas, comenta en las redes sociales o usa una aplicación asociada al programa desde su iPod, lo que genera que el programa se mantenga activo. La audiencia es cada vez más “*multitasking & multimedia*”, y como consecuencia, la competencia por atraer su atención es cada vez mayor. Para los productores, la posibilidad de llegar directamente a la audiencia y conocer sus preferencias puede ayudar a disminuir la incertidumbre y bajar costos, ya que debido a este mayor conocimiento, el riesgo de producir un fracaso será menor.

Los contenidos tienen la posibilidad de ser multiplataforma, hoy en día es posible ver un episodio de una serie en un canal de televisión, verla luego a través de internet o en el móvil. Un aspecto fundamental es el referido a la configuración de estos contenidos. En este sentido se encuentra que el soporte influye en el formato del contenido ya que debe adecuarse al primero. Por ejemplo, aquellos contenidos dirigidos a la televisión móvil, con un tamaño de pantalla y resolución específica, diferirán de los dirigidos a otros soportes. Esto ha supuesto el surgimiento de nuevos modelos de negocio y actualmente se está en un período en el cual se experimenta con diferentes modelos que resultan ser cada vez más complejos. Anteriormente, cada contenido tenía una forma de distribución asociada, mientras que en la actualidad se distribuyen contenidos de todo

tipo y pueden coexistir uno o varios modelos de negocio. Las grandes cadenas tienden a expandir sus negocios hacia la *web*, las redes sociales y el móvil³.

Un caso pionero en la región de productos pensados para múltiples plataformas es la ficción argentina *Amanda O*, una telenovela producida y distribuida con éxito en el mercado internacional por Dori Media Group en sus tres versiones: TV, Internet y Móvil. El producto tiene la particularidad de ser flexible de adaptarse a la plataforma correspondiente, variando la cantidad y duración de los capítulos. Para TV se presenta en 19 capítulos de una hora, para Internet en 120 de 7 minutos y para móvil en 240 de 3 minutos aproximadamente. Fue emitida por el canal de aire América 2, por el portal de internet Novebox.com con récord de usuarios y por la empresa de telefonía móvil Personal (Observatorio de Comercio Internacional de la Ciudad de Buenos Aires; 2009).

En los últimos años la línea entre la televisión e internet está siendo cada vez más fina, ambas plataformas convergen y grandes empresas como Microsoft, Apple o TiVo han incursionado en este negocio que integra la televisión con Internet o con el móvil. Las oportunidades que se generan son enormes e involucran a agentes relacionados con la industria electrónica, el software y la televisión. Las nuevas tecnologías permiten que la audiencia tenga la posibilidad de mirar la televisión y al mismo

³ Ideas recogidas de conferencia MIPCOM 2010; PWC's Industry Outlook, TF1 & BBC Worldwide CEOs. . Disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=WuZzMDFR-BU>

tiempo acceder a contenidos *web* o a diferentes aplicaciones *online* desde la pantalla del televisor y usando el control remoto, mirar videos de Youtube, alquilar películas de Blockbuster, comprar en EBay, visitar las redes sociales o consultar el pronóstico del tiempo, son algunos de los ejemplos que introduce la “televisión conectada”. Esto implica un cambio en el modelo de negocio tradicional de la televisión. Las ventas de “televisores conectados” se han incrementado significativamente en aquellos mercados donde se está implantando el servicio y se espera que el crecimiento continúe en los próximos años. Grandes compañías líderes en Internet, como Yahoo y Google han lanzado nuevas plataformas y generado alianzas con empresas electrónicas, proveedores de servicios *online* o cadenas de televisión.

Con respecto a la movilidad, la introducción de la tecnología 3G (Tercera Generación), también denominada UMTS (*Universal Mobile Telecommunications Service*) a partir de 2000, brinda la posibilidad de transferir tanto voz como datos, y por lo tanto de capturar señales de televisión y videos, además de usar aplicaciones interactivas para enviar mensajes, conectarse a redes sociales y juegos. En países asiáticos como Japón o Corea del Sur, la televisión móvil es ya una realidad desde hace varios años y se ha expandido rápidamente entre los usuarios. A esto se agrega que la norma de televisión digital elegida presenta una serie de ventajas a lo que a movilidad se refiere.

3.7. El consumo en la era digital

El aumento de la oferta televisiva debido a la expansión de las nuevas plataformas así como al surgimiento de nuevos canales televisivos ha aumentado las horas de emisión y generado nuevas opciones para los consumidores. Asimismo, los niveles de audiencia a nivel global se han ido incrementando lento pero sostenidamente en los últimos diez años. En 2009 el promedio de horas diarias por persona a nivel mundial fue de 3 horas y 12 minutos, 3 minutos más que en 2008, y 2010 parece aún superar los registros del año anterior (Eurodata TV; 2010). Los factores que explicarían este crecimiento en el consumo son, por un lado el aumento del tiempo dedicado al ocio, y por otro, los avances tecnológicos que brindan mayores opciones, funcionalidades y calidad a los consumidores.

La segmentación en la oferta se ha acompañado por una tendencia a la fragmentación de las audiencias. Sin embargo *“la experiencia estadounidense muestra que los usuarios digitales, tras un corto período de novedad tienden a centrar su consumo sobre un pequeño número de canales, dedicando la mayoría de su tiempo a las ofertas generalistas incluso por nuevos soportes, y manteniendo un tiempo de visionado minoritario para un número selectivo de canales temáticos”* (Bustamante, E.; 2003).

En una reciente conferencia mantenida en octubre de 2010 en el marco de MIPTV⁴, Marcel Fenez - Global Leader for Entertainment & Media de Pricewaterhouse Coopers - señalaba que el avance de las tecnologías digitales está produciendo una migración de los consumidores a las nuevas plataformas digitales, tendencia que parece haberse acentuado con la pasada crisis económica y se espera continúe. En la era digital – señala Fenez - las estrategias comerciales están guiadas por el comportamiento de los consumidores - *“the consumer in the driver’s seat”* - y por una aceptación generalizada de que lo que interesa cada vez más es el contenido - *“content really matters”* -. Es por ello que las compañías buscan conocer las preferencias de los consumidores e involucrarlos en el desarrollo de sus productos. El uso de las tecnologías digitales les permite llegar y relacionarse con ellos de diferentes formas. Esto se confirma al observar el acercamiento de los medios a las redes sociales en el último tiempo. Analizando el comportamiento de los consumidores, Fenez encuentra que lo que buscan es acceder a contenidos baratos o gratis, aunque hay consumidores que están dispuestos a pagar por el acceso a ciertos contenidos. Señala que los consumidores digitales valoran los contenidos básicamente por tres características: la calidad, la conveniencia⁵ y el vivir una experiencia enriquecida - *enriched experience*.

⁴ Disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=WuZzMDFR-BU>

⁵ En el sentido de que el consumidor prefiere ver algunos contenidos sentado desde el living de su casa, otros desde su móvil cuando lo desee y otros en su PC.

4. MERCADO INTERNACIONAL DE PROGRAMAS

4.1. *Flujos comerciales de programas televisivos*

A lo largo de la historia de la televisión, los flujos comerciales de programas televisivos pasaron de ser en una dirección o “*a one-way street*”, a ser crecientemente globales. Varis, T. (1985) identifica tres fases a lo largo de este proceso. En una primera fase, durante los años 60´ y 70´, el autor encuentra que el flujo fue desde unos pocos países exportadores hacia el resto del mundo, siendo las producciones de Hollywood y en menor medida del Reino Unido las hegemónicas. De hecho, hacia fines de 1980, 71% del tráfico mundial de programas televisivos era dominado por Estados Unidos.

En una segunda fase, durante los años 80´y 90´, surgieron y se consolidaron nuevos centros de producción, particularmente entre países del tercer mundo. Esto se produjo en el marco del avance de la globalización, la difusión de modelos postfordistas de producción y las nuevas tecnologías. Los flujos de productos televisivos aumentaron debido al aumento en la demanda de programación generada por el desarrollo del cable y del satélite, así como por la desregulación y la aparición de nuevas señales en Europa. A ello se suma, las políticas de estímulo aplicadas por muchos países o regiones tendientes a apoyar el desarrollo de la producción local. Los distintos países han buscado crear y promover una identidad nacional en base a la habilidad en la producción

de determinados géneros, aspecto que genera ventajas competitivas a la hora de moverse en los mercados internacionales. En este sentido Brasil es conocido por la producción de telenovelas de calidad, Alemania por sus programas de acción y aventuras, Escandinavia por los *reality shows*, Reino Unido por los dramas y Japón se destaca por sus contenidos de animación. En esos nuevos centros, la imposibilidad de financiar domésticamente productos competitivos y de calidad dados los altos costos y riesgos que ello implica, ha generando la necesidad de acuerdos de coproducción y distribución que han profundizado las relaciones entre los agentes a nivel mundial. Finalmente, el autor encuentra que existe una tercera y última fase, que continúa en la actualidad, caracterizada por una creciente complejidad de los flujos de capitales y de programación, en la que existe un mercado mundial de televisión interconectado e integrado donde participan productores, distribuidores y canales; así como también otros agentes subsidiarios como las agencias de gobierno, las financieras, los empaquetadores y los agentes de venta.

Más allá del surgimiento de estos nuevos centros productores, la industria audiovisual estadounidense mantiene una posición dominante en cuanto al volumen de negocios, generando ingresos que casi duplican a los generados por la Unión Europea (Buquet, G.; 2007). Como fuera señalado, su motor de desarrollo lo constituye el sector de la televisión de pago, siendo la televisión abierta, en términos absolutos, el único sector comparable entre ambas regiones (ver cuadro 4.1).

Cuadro 4.1. Ingresos de la industria audiovisual de EE.UU y UE por sectores
(año 2000, millones de euros y % sobre total)

	EE.UU		UE	
Cine	8.327	6,3%	4.503	6,9%
Video + DVD	21.615	16,4%	6.510	9,9%
TV Pago	60.814	46,1%	10.719	16,4%
TV Abierta	41.295	31,3%	43.727	66,8%
Total	132.051	100,00	65.459	100,00
Industria Audiovisual / PIB		1,24%		0,77%

Fuente: Buquet, 2007

Al mismo tiempo, se trata de una industria sumamente concentrada. Seis grupos (Vivendi – Universal; Sony - Columbia; Viacom - Paramount; AOL - Time Warner; Disney - ABC; News Corporation – Fox). En el año 2000 facturaron por producción y distribución de programas de cine y televisión 34.000 millones de euros, lo que representa un grado de concentración del 93% de la industria de programas estadounidense. En igual año, el mercado de programas de ficción en EE.UU registró un volumen de transacciones por valor de 27.000 millones de euros y en la UE de 15.000 millones de euros, lo que hace un valor total de 42.000 millones de euros para el conjunto de ambas regiones, de los cuales 28.500 millones correspondieron a largometrajes de ficción y 13.500 millones a ficción televisiva (ver cuadro 4.2). A su vez, de ese valor total, un 81% fue generado por los seis grupos estadounidenses. Más allá de ello, el mercado de ficción televisiva resulta más competitivo que el cinematográfico, en gran parte debido a la necesidad de las cadenas europeas de emitir contenidos locales en los horarios de máxima

audiencia, lo que ha implicado un incentivo a la inversión en ficción televisiva doméstica. Las productoras europeas de ficción televisiva concentran el 60% de su mercado mientras que las cinematográficas apenas el 21%, lo que por otra parte significa que un gran porcentaje de los recursos terminan en manos de los grupos estadounidenses, generando un déficit comercial de la UE con EE.UU en este sector (Buquet, G. 2007).

Cuadro 4.2. Mercado de ficción y resultado comercial entre EE.UU y UE (año 2000 en millones de euros y % de mercado conjunto)

	EE.UU		UE		EE.UU + UE
	Valor	% merc.	Valor	% merc.	
Mercado de ficción doméstico	27.000	64%	15.000	36%	42.000
Cine	19.500	68%	9.000	32%	28.500
TV	7.500	56%	6.000	44%	13.500
Ingresos de productoras de ficción	36.500	87%	5.500	13%	42.000
Cine	27.000	93%	2.000	7%	29.000
TV	9.500	73%	3.500	27%	13.000
Resultado comercial del sector entre ambas regiones	9.500		-9.500		

Fuente: Elaboración propia en base a Buquet, 2007

Los seis grupos estadounidenses han adoptado estrategias de integración vertical desde la producción y distribución de contenidos hacia la programación de señales, siendo la producción y distribución el elemento clave en su desarrollo y lo que les ha permitido absorber a las mayores cadenas de televisión abierta para luego consolidarse como grandes conglomerados a nivel mundial. Este factor los diferencia de los grupos europeos, cuyo negocio estratégico es la difusión televisiva, asignándoles

poca importancia a la producción y distribución de contenidos. El peso relativo del valor de la ficción sobre el total de ingresos de la industria audiovisual estadounidense es casi el doble que el de la europea. Un elemento que ha sido fundamental para esta consolidación de los grupos estadounidenses ha sido la escala del mercado doméstico (“oportunidad de la ventaja doméstica”), que les posibilita realizar productos de mayor presupuesto, que generalmente captan mayor audiencia, y al mismo tiempo amortizar los costos en el mercado interno, generando así una ventaja competitiva. Esto ha derivado en grandes barreras a la entrada y en un gran poder de las *majors* en el mercado de la distribución, que es el más rentable dado que permite la explotación de las economías de escala (Buquet, G. 2007).

Desde hace unos años se ha producido un aumento en los costos de producción, lo que ha llevado a que los productos televisivos tengan un promedio de calidad cada vez mayor, incluso más que los cinematográficos. En este sentido, el episodio piloto de la serie norteamericana *Lost* emitida por la cadena ABC tuvo un costo aproximado de 10 millones de dólares, siendo uno de los más caros de la historia⁶. Este hecho ha causado que los grandes estudios desarrollen estrategias para disminuir sus costos, adoptando un modelo de especialización flexible, que implica delegar la producción a firmas independientes y especializadas en cada tipo de producto o servicio. Como parte de esa

⁶ Información disponible en <http://www.forbes.com/2010/06/01/lost-finale-numbers-personal-finance-lost-series-finale.html>

estrategia se han expandido a otros países, absorbiendo productoras independientes, generando acuerdos o abriendo unidades de negocio propias. La cadena Fox, por ejemplo, ha optado por trasladar la producción de algunas de sus series a países extranjeros. *Mental* fue la primera serie original en inglés producida en Latinoamérica por FoxTelecolombia en 2008 para los Estados Unidos y los mercados internacionales⁷.

4.2. Las ferias internacionales

Bruce Gordon, principal de Paramount International, describe el mercado internacional como un club en el que no todos los jugadores son iguales, los más poderosos son las *networks* de EE.UU, los representantes de los estudios de Hollywood y los mayores *broadcasters*, tanto públicos como privados, de las regiones más ricas del mundo⁸. Cada año en distintas épocas se realizan eventos que tienen la finalidad de reunir a oferentes y demandantes de programas televisivos. A continuación se detallan las características de los principales mercados de Estados Unidos y Europa.

MIPCOM y MIPTV⁹: MIPCOM se lleva a cabo en Cannes en el mes de octubre y es el mercado más grande del mundo. A su edición 2010 concurrieron 12.000 participantes y 4.100 compañías compradoras provenientes de 100 países distintos alrededor del mundo. MIPTV se ha

⁷ Sitio oficial http://www.telecolombia.com/programas/mental_p.html

⁸ Información disponible en <http://www.museum.tv/eotvsection.php?entrycode=internationalt>

⁹ Sitio oficial: <http://www.mipworld.com>

convertido en el segundo mayor evento de la industria luego de MIPCOM. Comenzó en los años 80 y se lleva a cabo en Cannes en el mes de abril.

Estos eventos reúnen a los diferentes actores de la industria televisiva, que a lo largo de una semana no solamente se dedican a comprar, vender, coproducir, financiar, obtener licencias o distribuir contenidos para las distintas plataformas, sino que también interactúan, comparten ideas y se informan de las últimas novedades de la industria. A ellos concurren productores y creadores de contenido; distribuidores y agentes de venta; compradores y dueños de diferentes plataformas de exhibición; *Film Commissions*, agencias de desarrollo, socios de negocios e inversionistas; operadores de televisión por cable y *broadcasters*; agentes relacionados con *web tv*, *social media*, celulares; proveedores de tecnologías 3D y plataformas digitales; desarrolladores de juegos y publicistas, entre otros.

Dentro de las actividades, se realizan exhibiciones de los contenidos, se llevan a cabo conferencias, que consisten en *workshops*, *pitching competitions* (donde se presentan proyectos que buscan ser financiados), además de conferencias donde los distintos líderes y referentes del sector exponen sobre los últimos desarrollos de la industria y las tendencias de los mercados. Por último, existen diferentes actividades que tienen como objetivo brindar instancias para el *networking* entre los distintos participantes. En este sentido, el contacto personal entre los concurrentes

a este tipo de eventos resulta importante, dado que puede generar oportunidades de consolidar acuerdos para financiar proyectos.

NATPE¹⁰: Se lleva a cabo en marzo en EE.UU y es organizado por la *National Association of Television Programming Executives*. El evento surgió en 1963 como lugar de encuentro para los compradores y vendedores de programas de los Estados Unidos. Hoy en día, ha adoptado una perspectiva internacional, aunque sin perder las raíces domésticas. Los participantes son en su gran mayoría ejecutivos del área de programación de las *networks*, agentes de venta, productores y crecientemente gente relacionada con *web-based business* y proveedores de nuevas tecnologías que promueven la innovación en la industria.

LA Screenings¹¹: Se desarrolla durante el mes de mayo en Los Ángeles y reúne a exhibidores y compradores de todo el mundo. Originalmente el objetivo del evento fue mostrar los pilotos de las series de *prime time* producidas por los mayores oferentes de Hollywood y que han sido seleccionadas por las grandes *networks* y cadenas de cable para la siguiente temporada de otoño. Los productores, distribuidores o agentes de venta tienen la posibilidad de mostrar un breve adelanto de sus programas a los distintos compradores en las sesiones de “*pitch*”.

¹⁰ Sitio oficial: <http://www.natpe.org>

¹¹ Sitio oficial: <http://www.lascreenings.org>

4.3. Formación de precios

Los productos televisivos que se ofrecen en el mercado internacional de programas son los enlatados o programas terminados, listos para ser emitidos; los formatos, que constituyen la idea original del programa y el *know how* para ejecutarlo; y los servicios de producción.

Los servicios de producción son los que involucran menor riesgo, ya que suelen ser trabajos a pedido por los que se cobra una tarifa, independientemente del resultado comercial que logre el proyecto, finalmente el riesgo lo asume el cliente.

Dadas las propiedades *nobody knows* y *fixed costs*, el precio de los programas televisivos en los mercados internacionales no es función de su costo sino que se mantiene dentro de los márgenes que hacen posible su distribución, los que a su vez dependen de la disponibilidad a pagar de los compradores y por ende de los ingresos esperados de la explotación comercial. En función de esto es posible reconocer una serie de variables que son tenidas en cuenta a la hora de fijar el precio:

- Tamaño de la torta publicitaria del país comprador
- Expectativas en cuanto a la atracción de audiencia
- Competencia con otros productos extranjeros
- Proyección del productor en ese mercado
- Cantidad de productos que se adquieren simultáneamente
- Calidad del producto

Estas variables determinan que un mismo programa, ya sea enlatado o formato, se venda a precios muy diferentes según el mercado de destino. Es así que un mismo episodio de una serie puede ser vendido en España a precios que van desde los 8.000 a los 100.000 euros, pero para un país como Uruguay donde la torta publicitaria así como los niveles de audiencia son menores, los precios descienden a entre 200 y 1.500 dólares.

Las posibilidades de éxito de un programa en el mercado internacional están determinadas en gran parte por el éxito obtenido en el mercado interno en su primera emisión, lo que actúa como carta de presentación y atrae el interés de los compradores. Más allá de ello, este requerimiento no parece ser determinante dado que existen ejemplos de programas que han sido comercializados antes de probar ser exitosos en sus mercados locales. Es el caso de la ficción argentina *Lalola* que se vendió a varios países antes de ser emitido en su mercado de origen, aunque cabe señalar que buena parte de los compradores fueron empresas del mismo grupo económico que la empresa distribuidora (Dori Media Group) y además los precios de venta resultaron ser relativamente bajos (Observatorio de Comercio Internacional de la Ciudad de Buenos Aires; 2009).

También son factores de importancia la reputación y los antecedentes de la productora así como la influencia del distribuidor. Si el productor cuenta en sus antecedentes con éxitos probados en determinados géneros o

formatos, genera confianza y esto genera que muchas veces los programas sean comprados o rechazados casi sin haberlos visto.

4.4. Las ventajas de los enlatados

Los productos enlatados son producciones realizadas para un mercado específico que son vendidas en los mercados internacionales listas para ser emitidas, o previo a un doblaje o subtítulo, dependiendo del mercado de destino. Se trata en su mayoría de géneros de ficción y documentales. Los productores generalmente pertenecen a países con una industria televisiva desarrollada, donde existen economías de escala y una alta inversión publicitaria, lo que les brinda posibilidades de financiar productos caracterizados por costos elevados y crecientes. Para el canal comprador, la principal ventaja de este tipo de productos radica en su bajo costo. Las series de los estudios de Hollywood y las novelas mexicanas son vendidas en los mercados internacionales a costos sensiblemente bajos si se los compara con el costo de una producción propia. Además, implican una menor incertidumbre y un menor riesgo cuando ya han sido probados y han demostrado ser exitosos en sus mercados domésticos. Por otro lado, tienen la capacidad de generar negocios adicionales a los publicitarios como venta de DVDs, *merchandising* y espectáculos en vivo, fundamentalmente cuando se trata de programas infantiles y juveniles.

4.5. El ascenso de los formatos

En los últimos 10 años se ha producido un crecimiento en la venta de formatos a nivel mundial, llegando actualmente a ser un negocio más dinámico y atractivo que el de los enlatados. Según FRAPA (Format Recognition and Protection Association), institución creada para la protección de la propiedad intelectual de los formatos a nivel global, en el período 2006 – 2008 se comercializaron en el mercado internacional 445 formatos originales, equivalentes a 9.300 millones de euros, duplicando la cifra del trienio anterior 2002 – 2004¹².

Este modelo de producción se basa en adquirir el concepto del programa, que incluye los derechos de propiedad de la idea original y el *know how* para la realización del mismo con el objetivo de reproducirlo para el mercado local. Lo que se compra es la denominada “biblia” del formato, la estructura basada en una historia o en un entretenimiento de probado éxito en otros mercados, lo suficientemente flexible para ser adaptada a la cultura y a las preferencias de la audiencia local. Esta capacidad de adecuación permite superar las barreras que imponen el idioma y la cultura en la comercialización de enlatados. Los *ratings* confirman que las audiencias tienden a preferir programas nacionales o regionales, cercanos o próximos a su cultura (“*cultural proximity*”), por lo que se

¹² Información disponible en <http://www.mipworld.com/en/Industry-insight/videos/Conference-video-FRAPA-Global-Format-Market-Update/>

espera atraer mayores audiencias y por ende mayores ingresos por publicidad que si se emitiera el enlatado importado (Waisbord, S.; 2004).

Los formatos más populares han sido los programas de entretenimiento y *reality shows*, aunque también se desarrollan formatos para géneros de ficción. Dentro de los mayores exportadores se destaca el Reino Unido, seguido por Estados Unidos, Países Bajos y Argentina. Algunas de las empresas que constituyen casos de éxito a nivel mundial son Endemol (*Big Brother, Deal or No Deal, Operación Triunfo*) y FremantleMedia (*Idol, XFactor, Got Talent*), además de Castaway Television Productions, creadores de *Survivor* el primer gran formato de *reality show* exitoso a nivel mundial¹³.

Los formatos tienen una serie de atractivos para los canales. En primer lugar, suponen un ahorro de costos al involucrar una menor inversión que si se optara por desarrollar la idea y llevar adelante una producción propia. Por ejemplo, en Estados Unidos, el costo promedio de una emisión de *Who Wants to Be a Millionaire* (ABC) fue de 750.000 dólares, comparado con 1.2 millones de dólares por episodio de *Practice* (ABC); el de *Twenty-one* (NBC) fue de 700.000 dólares versus 1.4 millones de dólares por episodio de *Law and Order*, y el de *Survivor* 200.000 dólares, tres veces menos que los 600.000 dólares por episodio de *King of Queens* (Waisbord, S.; 2004).

¹³ Información disponible en http://www.frapa.org/wp-content/uploads/2010/12/extract_frapa_report_2009.pdf

Además, el hecho de que generalmente se trate de productos que han sido exitosos en sus mercados de origen, sin constituir esto una garantía de éxito, supone enfrentar menor incertidumbre y una mayor posibilidad de ganar oportunidades comerciales. Ambos factores, costos e incertidumbre han resultado determinantes en el desarrollo que este tipo de modelo de producción ha tenido en los últimos años. Por otro lado, en muchos países esto permite cumplir con las cuotas de producción nacional establecidas para el fomento a la industria local.

Un atractivo adicional son los negocios asociados en torno a la marca del programa y que involucran ingresos por venta de *merchandising*, discos, revistas, videojuegos, espectáculos en vivo, aplicaciones y otras oportunidades de negocio que se generan con el avance de las nuevas tecnologías. Existe una tendencia creciente al aumento de los ingresos que provienen de fuera de la pantalla, aspecto de importancia en un marco donde los anunciantes se ven cada vez más amenazados por la menor atención que la audiencia presta durante las tandas comerciales (Observatorio de Comercio Internacional de la Ciudad de Buenos Aires; 2009).

Algunos formatos implican una gran inversión en sets, por lo que una opción eficiente en términos de costos es invertir en su construcción en un determinado lugar y ofrecer desde allí el servicio de producción hacia los diferentes mercados, esto implica, trasladar a parte del equipo técnico y a los participantes desde cada país para filmar los episodios. Un ejemplo de

este modelo ha sido *Wipeout*, formato de entretenimientos distribuido por ENDEMOL, salió al aire en la cadena ABC y fue un éxito. Posteriormente se construyeron sets en Buenos Aires, desde donde se realizaron 23 versiones locales para distintos mercados (Observatorio de Comercio Internacional de la Ciudad de Buenos Aires; 2009).

4.6. Glocalización

La globalización ha supuesto una transformación en la estructura de los sistemas televisivos a nivel mundial. La desregulación y liberalización, han impulsado un flujo creciente de capitales, programación y tecnologías. El modelo de negocio de las corporaciones multimedia es global y cada vez más complejo, buscan expandirse e integrarse en el mercado internacional a través de variados mecanismos como acuerdos, fusiones y compra de empresas audiovisuales.

Waisbord, S.; (2004) encuentra que una de las consecuencias de esta presencia global ha sido la tendencia a la estandarización de los productos televisivos en dos sentidos. Por un lado, se ha producido una estandarización de las prácticas comerciales y por otro una estandarización de los contenidos. Los profesionales comparten cada vez más sus conceptos sobre los productos que funcionan y los que no, independientemente del mercado de que se trate, se presta mayor atención a las tendencias globales. Esto queda demostrado por el crecimiento e interés que despiertan las ferias internacionales. Podría

pensarse que este hecho implicaría la homogeneización de los contenidos y la eliminación de la diversidad cultural, sin embargo los hechos muestran el fenómeno inverso, la “*glocalization*”, que ha implicado un cruce entre lo global y lo local. Para los estudios, la estrategia “*think global, act local*” es la dominante y comercialmente conveniente. El éxito de los formatos refleja este hecho, la globalización de la industria televisiva y a la vez la importancia de la cultura y el lenguaje de cada nación. Los formatos en su esencia son culturalmente neutrales, se originan como fórmulas flexibles vacías de cualquier contenido específico y basadas en valores que no están necesariamente asociados con una determinada nación, sino que son universales, compartidos a nivel global. Según el autor, los formatos son una forma de “*McTelevision*”, en el sentido de que, así como McDonald’s, representan la comercialización global de un producto eficiente y predecible que puede ser ajustado a los gustos locales para maximizar beneficios.

5. LA INDUSTRIA TELEVISIVA EN AMERICA LATINA

En este capítulo se analizan los orígenes de la televisión en América Latina y su proceso de internacionalización. Se presentan los principales grupos de comunicación latinoamericanos, para analizar luego la producción de ficción en la región. Finalmente se toma el caso argentino como caso de éxito, y se estudian los modelos de negocio adoptados por los canales y las productoras de contenidos, como forma de identificar los factores fundamentales que han permitido e incentivado su desarrollo e inserción internacional.

5.1. Orígenes y consolidación de la producción

Waisbord, S. (2004) afirma que la televisión en América Latina surge en base a un modelo mixto, como una industria privada con una débil presencia pública y centralizada en las grandes ciudades. El autor analiza el proceso de desarrollo e internacionalización de la industria. Encuentra que durante las décadas de los 50' y 60', las empresas de medios de entonces - prensa y radio - se vieron atraídas al nuevo negocio. En el desarrollo inicial fue importante la presencia de capitales extranjeros como las *networks* estadounidense - ABC, CBS y NBS - quienes buscando expandir su influencia fuera de fronteras se constituyeron en proveedores de tecnología, capital, asistencia y programación para los nuevos canales latinoamericanos. Posteriormente, se produjo la expansión del número de receptores, se comenzó con la distribución de

señales vía satélite y por cable coaxil, llegando luego a la introducción de las transmisiones en color. En algunos países como Brasil y México la producción nacional comenzó un proceso de consolidación y la producción importada disminuyó, principalmente en los horarios de mayor audiencia. En otros, los canales continuaron ofreciendo programación importada y la producción nacional continuó siendo escasa.

Siguiendo a Waisbord, durante los años 80' y fundamentalmente los 90' se produjeron cambios profundos que acentuaron las diferencias entre los países. Durante los años 90' se multiplicaron las ventanas de exhibición, a partir de la llegada de la TV de pago, el otorgamiento de nuevas licencias de canales y la apertura de mercados regionales. Esto produjo un incremento en la demanda de horas de programación, y como consecuencia un aumento de la producción local. Según el autor, son variados los factores que explican este desarrollo. En primer lugar, la disminución de costos por la adopción de las nuevas tecnologías posibilitó la realización de productos capaces de competir con las latas importadas.

En segundo lugar, la preferencia de los canales por los productos locales, dada su capacidad de generar mayores niveles de audiencia. A ello se suma el aumento de la oferta de señales, a partir del desarrollo de la televisión de pago, que generó un incremento en la demanda de programación. La penetración de la televisión de pago en los hogares es desigual por países, llegando a ser del 56% en Argentina y hasta del 10% en Brasil, con 9.073.817 hogares suscriptos a setiembre de 2010 en este

último¹⁴. Una de las consecuencias que introdujo el desarrollo de la televisión de pago ha sido la disminución de los enlatados norteamericanos en los horarios centrales, ya que son emitidos previamente por los canales de cable.

En tercer lugar, el autor encuentra que la apertura de los mercados internacionales y el éxito de las producciones latinoamericanas, fundamentalmente las telenovelas, constituyó un incentivo para la producción local. Asimismo, un factor que ejerció una influencia positiva fueron las políticas de protección aplicadas en algunos países que fijaron cuotas de pantalla o directamente prohibieron programas extranjeros en horarios centrales.

Finalmente, el autor agrega a los factores anteriores, el cambio de estrategia de los canales que optaron por un modelo de especialización flexible, tercerizando la producción en empresas independientes, lo que permitió la consolidación de éstas en los diferentes géneros, y eventualmente la exportación de sus contenidos. Es el caso de productoras como Ideas del Sur, Cuatro Cabezas, Pol-Ka, y Promofilm en Argentina, Argos Producciones en México, Iguana Producciones en Perú, entre otros.

¹⁴ Información disponible en SINCA (Sistema de Información Cultural de la Argentina)
<http://sinca.cultura.gov.ar>

5.1. Principales grupos de medios latinoamericanos

Actualmente es posible distinguir cuatro grupos líderes en la región: Globo de Brasil, Televisa de México, Cisneros de Venezuela y Clarín de Argentina. Se trata de grupos privados, originados a partir de estructuras familiares nacionales, diversificados hacia distintos sectores como telecomunicaciones, audiovisual y software, entre otros (ver cuadro 5.3). En este sentido, las políticas de privatización, liberalización y desregulación llevadas adelante en el marco de la globalización hicieron posible su rápida concentración, transformándose en grandes conglomerados a partir de consolidar su posición en una industria clave como lo es la industria televisiva (Waisbord, S. 2004).

El éxito de la industria televisiva brasileña se debe en gran parte al éxito del **Grupo Globo**, que ha mantenido una posición de liderazgo en la industria desde sus comienzos hasta hoy, concentrando en 2009 el 50% de la audiencia de la televisión abierta brasileña, seguida por Record con el 21%, SBT con el 16%, Bandeirantes con el 8% y RedeTV con el 5% (OBITEL; 2010). Su estrategia se basó en un principio en la expansión a través de la adquisición de canales de TV y en la generación de una red de cadenas afiliadas a lo largo del país. Luego inició la diversificación hacia actividades relacionadas a otros medios de comunicación y la integración vertical en las cadenas de valor de los principales medios (TV, Radio, Diarios). De esta manera el grupo participa no sólo en la distribución sino también en la producción de los contenidos que ofrece.

Con respecto a la producción televisiva, las telenovelas constituyen el formato que ha determinado su éxito tanto en el mercado interno como en los mercados internacionales (Schuh, A., Díez-Vial, I.; 2009).

El **Grupo Televisa** de México es uno de los mayores conglomerados de medios de comunicación del mundo de habla hispana. Al igual que Globo, es un grupo altamente concentrado y su estrategia se ha basado en la integración tanto horizontal como vertical. Siguiendo a Mastrini, G. y Becerra, M. (2002), se encuentra que el grupo parte del negocio de la radiodifusión. En la década de los sesenta, se expande adquiriendo medianas y pequeñas estaciones de radio y televisión a lo largo del país, conformando la Red Televisa. Actualmente, cuenta con una red de 257 estaciones de televisión en todo el país, de las cuales 224 son propias y 33 son afiliadas. Al mismo tiempo, participa en Univisión, el conglomerado de medios dirigido a la comunidad hispana más grande de EE.UU, lo cual le permite exportar gran parte de su producción a este mercado, fundamentalmente telenovelas, lo que ha constituido el puntapié inicial en su estrategia de internacionalización, que luego se ha centrado en la expansión hacia el resto de Latinoamérica -mediante inversiones directas en empresas de medios y mediante la exportación de sus productos- y España (participación en la cadena La Sexta). Por otro lado, desarrolla actividades como programador y operador de señales de televisión de pago, controlando la red de televisión por cable, Cablevisión, y el sistema de televisión satelital Sky México. Tiene además empresas en el sector

editorial, radio, producción y distribución de cine y doblaje¹⁵. Más allá de ello, su principal fuente de ingresos es la televisión, que representa más del 60% del total (Mastrini, G. y Becerra, M.; 2002).

El **Grupo Cisneros** es un conglomerado de origen venezolano. Mastrini, G. y Becerra, M. (2002) encuentran que a diferencia de los grupos anteriores, el grupo Cisneros pertenece a un holding industrial integrado multisectorialmente, formado por medios de comunicación, entretenimiento, telecomunicaciones, deportes y productos de consumo, sin tener participación en el sector gráfico, editorial, o industrias de la información conexas a ellos como agencias de noticias, entre otros¹⁶. Su estrategia se ha centrado en la expansión hacia toda Latinoamérica, a través de la participación o el control de estaciones de televisión en Chile (Chilevisión), Colombia (Caracol) y el Caribe (Caribbean Communication Network) además de la propia Venezuela, donde controla Venevisión, la cadena líder. Por otro lado, es el mayor accionista de Univisión y de la señal Galavisión destinada al mismo mercado. En relación a la televisión paga, es socio de DirecTV Latin América. Además, en sociedad con America On Line participa en AOL Latin América, uno de los principales proveedores de Internet. Con respecto a la producción de contenidos, Venevisión se ha constituido en el mayor productor y exportador de ficción televisiva del país, en su mayoría telenovelas, seguido por RCTV. Es así

¹⁵ Información disponible en <http://www.televisa.com/empresas-del-grupo/>

¹⁶ Información disponible en [http://www.cisneros.com/\(es\)Companies.aspx](http://www.cisneros.com/(es)Companies.aspx)

que en 2009 produjo 10 títulos, a diferencia de los 4 producidos por RCTV (OBITEL; 2009).

El **Grupo Clarín** surge luego de alcanzar una posición hegemónica en el mercado de periódicos de la Argentina, editando el Diario Clarín. Mastrini, G. y Becerra, M. (2002) señalan que a partir de la década de los 80' comienza su expansión hacia otros sectores, primero adquiriendo Radio Mitre, una de las radios de mayor audiencia de Buenos Aires, y luego Canal 13 con lo cual se transforma en un grupo multimedia. En 1992 ingresa al mercado de la televisión de pago como operador de Multicanal, que años más tarde pasaría a fusionarse con Cablevisión, uno de los mayores operadores de cable de América Latina. Al mismo tiempo, participa como operador de televisión satelital al asociarse con DirecTV Latin America. Actualmente, el grupo participa accionariamente en 43 empresas. Es programador de señales de televisión abierta (Artear) y de pago (Todo Noticias, TyC Sports, Volver, entre otras), brinda servicios de acceso a Internet de alta velocidad y transmisión de datos (Fibertel), desarrolla contenidos digitales a través de Clarin.com y la Compañía de Medios Digitales (CMD) y desarrolla actividades relacionadas (agencia de noticias, productoras de contenido, entre otras). Por otro lado, el grupo se ha constituido en productor de programas tanto para cine como para televisión al participar respectivamente en Patagonik Film Group y Pol-Ka e Ideas del Sur. Al mismo tiempo, continúa con intereses en el sector de radio y editorial. En éste último sector, base de su desarrollo, se

Cuadro 5.1. Mayores grupos de comunicación latinoamericanos

	Globo	Televisa	Cisneros	Clarín
	Rede Globo	Red Televisa	Venevisión	Artear
Televisión Abierta			Chilevisión CCN (Caribe) Caracol (Colombia)	
TV Cable	NET Cabo	Cablevisión	GTC	Cablevisión
DTH	Sky Brasil	Sky	DirecTV Vía Digital (España)	DirecTV
Video	Globo Videos		Videomovil	
Radio	Sistema Globo de Radio	Televisa Radio	Radio Chile	Radio Mitre FM 100
Música	Som Livre	Televisa EMI Music	Rodven	
Diarios	Infoglobo	Ovaciones		Clarín
Revistas	Editora Globo	Editorial Televisa		Genios Elle Shop&Co
Agencias de Noticias	Agencia Globo	ECO		DyN
Productoras	Globo Filmes	Televisine	Venevisión Productions	Patagonik, Pol-Ka, Ideas del Sur
Televisión Educativa	Fundación Roberto Marinho	Fundación Cultural Televisa	CI@se	
Promoción		Promovisión		
Distribución	Globo Internacional	Televisa	Venevisión International	
Televisión USA y Europa	SIC (Portugal)	La Sexta (España)	Univisión (USA) Galavisión (USA)	
Otras industrias culturales	Globosat (programador TV paga) Globo Teatro GNT Multishow	Doblaje	Señales de TV paga	TyC Sports Otras señales de TV paga Papel Prensa AGR
Telecomunicaciones		PanAmSat	Americatel	Fibertel
Internet	Globo.com	Televisa Interactive Media	AOL	Clarín.com CMD

Fuente: Elaboración propia en base a información disponible en <http://redeglobo.globo.com> , <http://www.televisa.com>, <http://www.cisneros.com>, <http://www.grupoclarin.com> , y sitios webs de las empresas de los grupos.

encuentra integrado verticalmente, controlando desde la producción del papel a través de Papel Prensa y la impresión a través de AGR, hasta la distribución de sus publicaciones¹⁷.

5.2. La producción de ficción televisiva

Si se toma la cantidad de horas de ficción televisiva nacional emitidas como indicador de la capacidad productiva de un país y se analiza el trienio 2007 – 2009 (ver cuadro 5.1), se encuentra que Brasil y México son los mayores productores. Argentina también muestra un nivel de producción relativamente importante, aunque continúa siendo importador neto de horas de ficción. Mercados con una menor capacidad productiva como el uruguayo y el chileno se mantienen como pequeños productores e importadores de gran parte de las horas de ficción televisiva emitidas.

Cuadro 5.2. Oferta de horas de ficción nacional e iberoamericana por país 2007 a 2009¹

		Argentina	Brasil	Chile	México	EE.UU	Uruguay ²	Total
2007	Nac.	1.145	1.720	1.072	1.195	1.188	19	6.339
	Ibero.	1.319	337	1.407	27	3.100	s/i	6.190
	Total	2.464	2.057	2.479	1.222	4.288	s/i	12.510
2008	Nac.	1.598	2.026	667	1.612	1.248	0	7.151
	Ibero.	2.270	248	1.653	782	1.672	2.601	9.226
	Total	3.868	2.274	2.320	2.394	2.920	2.601	16.377
2009	Nac.	1.228	1.605	644	1.582	833	49	5.941
	Ibero.	2.168	32	2.787	444	2.649	2.662	10.742
	Total	3.396	1.637	3.431	2.026	3.482	2.711	16.683

¹Iberoamérica incluye los países latinoamericanos, España, Portugal y EE.UU (solo contenidos para el mercado hispano).

² Uruguay no formaba parte de OBITEL en 2007, dato proporcionado por IBOPE Uruguay

Fuente: OBITEL 2010

¹⁷ Información disponible en: <http://www.grupoclarin.com>

Brasil produjo un total de 5.351 horas frente a 4.389 de México. Al mismo tiempo, Brasil y en menor medida México, presentan una diferencia importante entre la cantidad de horas emitidas de origen nacional e iberoamericanas, lo que refleja el peso de la producción nacional en la grilla de programación y la baja presencia relativa de la importada de la región. En este sentido, en Brasil en 2009 se exhibieron 42 ficciones de las cuales 41 fueron nacionales y apenas una importada, lo que corresponde a 32 horas importadas en 1.637 horas totales. De estos 41 títulos nacionales, Globo, el grupo líder en cuanto a la producción de ficción nacional, produjo 31 (76%) seguido de lejos por Record con ocho títulos y SBT con dos (OBITEL; 2010).

Por otro lado, es importante destacar que el mercado hispano estadounidense muestra niveles elevados de producción nacional y fundamentalmente iberoamericana. En este sentido, en 2009 se exhibieron 3.482 horas de ficción, de las cuales 2.649 fueron de origen iberoamericano y solo 833 fueron nacionales.

Con respecto a los formatos, existe un predominio de las telenovelas, siendo Brasil seguido por Argentina y México los mayores productores (ver cuadro 5.2). Se destaca el crecimiento que ha experimentado Argentina pasando de producir 11 telenovelas en 2007, a 14 en 2008 y 18 en 2009, lo que hace un total de 43 en el trienio, que representa el 62% de 69 títulos. Le sigue México, que ha producido 41 telenovelas en un total de 65 títulos (63%). Por su parte Brasil, si bien continúa siendo el

líder, ha mostrado una tendencia decreciente en la producción de telenovelas y creciente en la de series. Sin embargo, es Chile quien se consolida como el mayor productor de series dentro del grupo de países, produciendo 39 títulos, frente a las 27 de Brasil, 18 de México y 10 de Argentina.

Cuadro 5.3. Formatos de ficción nacional en número de títulos 2007 a 2009

		Argentina	Brasil	Chile	México	EE.UU	Uruguay	Total
2007	Telenovela	11	17	9	12	9	-	49
	Serie	3	9	13	6	5	-	31
	Miniserie	0	2	3	0	1	-	5
	Telefilme	1	0	18	0	0	-	19
	Otros	4	12	7	0	0	-	23
	Total	19	40	50	18	15	-	127
2008	Telenovela	14	16	7	15	11	0	63
	Serie	4	7	14	8	1	0	34
	Miniserie	1	3	2	0	0	0	6
	Telefilme	0	0	5	0	0	0	5
	Otros	7	12	3	4	0	0	26
	Total	26	38	31	27	12	0	122
2009	Telenovela	18	15	8	14	7	0	62
	Serie	3	11	12	4	0	2	32
	Miniserie	2	6	3	0	0	1	12
	Telefilme	0	1	5	0	0	0	6
	Otros	1	8	1	2	0	0	12
	Total	24	41	29	20	7	3	124

Fuente: OBITEL 2010

Por otro lado, se advierte que gran parte de las horas dedicadas a la ficción nacional se concentran en el *prime time*, seguido con un gran margen por los horarios de la tarde y la noche, tendencia que se ha profundizado en los últimos años. Para el trienio analizado, las horas

dedicadas a ficción nacional en *prime time* significan casi el doble de las dedicadas en horarios de la tarde.

En OBITEL (2010), en el capítulo reservado a Estados Unidos, se desarrolla un análisis del mercado hispano en ese país. Se señala que las telenovelas mexicanas han ocupado tradicionalmente los primeros lugares de preferencia dentro de la audiencia. Univisión aparece como la cadena líder del mercado. Su modelo de negocio ha estado basado principalmente en la distribución y emisión de contenidos de Televisa, particularmente novelas en los horarios del *prime time*. En 2009, la cadena inició una nueva estrategia tendiente a desarrollar las plataformas digitales, mediante la creación de Univision Interactive Media, cuyo objetivo es la transmisión de contenidos a plataformas móviles y digitales desde su portal. También mediante la búsqueda de acuerdos, entre los que destacan los logrados con Apple y YouTube para la distribución de contenidos. En segundo lugar se ubica la cadena Telemundo, que actualmente es una subsidiaria de NBC, y que se ha transformado en el principal productor de telenovelas en este mercado, habiendo producido siete títulos en 2009. Su estrategia se centra en el desarrollo de la producción y en fortalecer su posición a nivel internacional a través de su distribuidora, Telemundo Internacional. Así como Univisión, Telemundo intenta expandir su estrategia a las plataformas digitales (OBITEL, 2010).

Siguiendo a OBITEL, la comunidad latina se ha convertido en 2009, en el grupo minoritario con más poder adquisitivo en Estados Unidos. El

mercado televisivo dirigido a ella se ha incrementado en los últimos años. Mientras que en 1986 existía una sola cadena con presencia nacional, en 2009 existen por lo menos 75, distribuidas por televisión abierta, cable y satélite, lo que ha llevado a un aumento de la oferta de contenidos hispanos.

La telenovela sigue siendo el género central en este mercado, ocupando el 85% del tiempo de *prime time* y el 15% en los horarios de la tarde. Las producciones se originan tanto en países iberoamericanos como México, Colombia, Venezuela y Brasil, como en el propio Estados Unidos. En este último caso, el número de títulos de ficción nacional ha disminuido, pasando de 15 en 2007, a 12 en 2008 y solo 7 en 2009. Por otro lado, si bien las series, miniseries y unitarios, son géneros que todavía no se han impuesto en el mercado como si lo han hecho las telenovelas, existen experiencias de éxito, sobre todo con series producidas en Latinoamérica (OBITEL, 2010).

El análisis anterior permite extraer algunas observaciones de interés a la hora de evaluar las oportunidades de inserción de la ficción televisiva uruguaya en los mercados iberoamericanos. Como fuera señalado en el capítulo de mercados internacionales, debido a la proximidad cultural y lingüística, las producciones nacionales y regionales resultan más atractivas para la audiencia, por lo que tienden a ocupar los horarios del *prime time*, mientras que las norteamericanas son utilizadas como *fillers*

en horarios de menor audiencia. Este hecho constituye un factor que favorece el comercio en la región.

Se parte de la base de que en cada mercado existe una porción de las pantallas dedicadas a productos norteamericanos (provenientes de las *majors*), otra a productos nacionales y una tercera, dedicada a producciones no nacionales y no norteamericanas, donde potencialmente podrían participar las producciones uruguayas. Si se toma el año 2009, se tiene que en los países considerados, se exhibieron un total de 16.683 horas de ficción, de las cuales 10.742 (64%) fueron de origen iberoamericano y 5.941 (36%) de origen nacional. Esto indica que existe una demanda importante por contenidos iberoamericanos en los países considerados. Brasil y México aparecen como los mercados que demandan una cantidad sensiblemente menor, lo cual se explica por su condición de grandes productores, y en el caso particular de Brasil, por la distancia cultural con el resto de Latinoamérica. Por otro lado, mercados como Argentina, Chile y la comunidad hispana de Estados Unidos constituyen importantes demandantes de contenidos iberoamericanos y por ende posibles destinos a explorar por la producción uruguayaya.

5.3. Caso de Éxito: Argentina

La industria televisiva Argentina ha experimentado en los últimos años un importante proceso de desarrollo, que la ha llevado a posicionarse con éxito en los mercados internacionales y mantener un nivel de producción

y calidad relativamente altos. Por dicho motivo, se considera de utilidad analizar el modelo adoptado por los canales y las productoras, como forma de identificar los factores fundamentales que han permitido e incentivado dicho desarrollo.

5.3.1. Estructura del sector televisivo

De acuerdo al estudio desarrollado por el Observatorio de Comercio Internacional de la Ciudad de Buenos Aires (2009), las empresas productoras de programas se concentran en la Ciudad de Buenos Aires y en el Conurbano. En el interior del país, la producción de contenidos es escasa, de poca complejidad, y prácticamente no se produce ficción. Es posible identificar algunas grandes productoras que se han constituido como proveedoras de los canales en abierto, ellas son: Pol-Ka (Adrián Suar, Fernando Blanco / Grupo Clarín), Ideas del Sur (Marcelo Tinelli / Grupo Clarín), Cuatro Cabezas (Eyeworks), Cris Morena Group (Cris Morena), RGB Entertainment (Gustavo Yankelevich y Víctor González), Endemol Argentina (Mediaset, Goldman Sachs y John de Mol), Telefe Contenidos (Telefe) y Underground Contenidos (Sebastián Ortega). Al mismo tiempo, existe una gran cantidad de pequeñas productoras independientes que en su mayoría encuentran dificultoso encontrar “aire” y actúan como proveedoras de canales de cable (entretenimientos, cocina, entre otros). La gran mayoría se encuentra diversificada hacia otros sectores del audiovisual, fundamentalmente publicidad, pero también cine o la organización de espectáculos en vivo; lo que les ha

permitido diversificar el riesgo y sostener sus costos fijos en infraestructura y recursos humanos.

Los canales generalmente actúan como socios en coproducciones, compartiendo los costos y los riesgos con las productoras. Existen cinco canales en abierto (Telefé, El Trece, Canal 9, América TV, y el canal estatal, Canal 7), localizados en el área metropolitana, que concentran la demanda de contenidos del país; mientras que los canales provinciales actúan mayormente como repetidores de los anteriores y su producción propia se reduce a programas de bajo costo como informativos o variedades. De los canales metropolitanos, los más importantes son el Canal 11 (Telefé, del Grupo Admira) y del Canal 13 (Artear, del Grupo Clarín). Telefé se encuentra integrado verticalmente emitiendo, produciendo (Telefé Contenidos) y distribuyendo contenidos propios o de otras productoras, y al mismo tiempo se ha diversificado hacia sectores como la música (Telefé Música), los *shows* en vivo (Telefé Teatro) y el cine (Telefé Cine), además de participar como distribuidora y señal internacional (Telefé Internacional). Por otra parte Artear, como fuera señalado, participa accionariamente en dos de las productoras más importantes del país (Pol-Ka e Ideas del Sur) que le proveen de gran parte de los contenidos que emite.

5.3.2. Desarrollo e internacionalización del sector televisivo

Siguiendo al estudio antes citado, es posible ubicar el nacimiento de la televisión argentina en la década del 50', con las primeras emisiones a cargo de Canal 7. Surge como un modelo publicitario, con canales privados centralizados en la Ciudad de Buenos Aires y que reciben aportes importantes de capital extranjero. Los primeros contenidos, realizados por los propios canales, fueron del género humorístico, comedia y *shows* de entretenimiento familiar. Al mismo tiempo, los enlatados extranjeros, predominantemente norteamericanos, ocuparon un gran porcentaje de las grillas. A principios de la década de los 70' el gobierno peronista estatiza los canales abiertos, lo que significó una fuerte desinversión, que repercutió en la calidad y cantidad de contenidos, y trajo una consiguiente pérdida de audiencia. Hecho que se profundiza luego durante el período dictatorial, cuando el Estado asume el control absoluto sobre los medios de comunicación. Fue luego del retorno a la democracia, cuando comienza un proceso de florecimiento cultural en el país, pero fundamentalmente durante la década de los 90' en el marco de la globalización y las nuevas tecnologías es cuando la industria acabará tomando sus características y senda actual.

El estudio encuentra dos factores principales que influyeron en este resultado. En primer lugar, la flexibilización de la legislación implicó la desregulación del sector y el inicio de un proceso privatizador. Canal 11 pasó a manos de Televisión Federal (Telefé) y Canal 13 a Arte

Radiotelevisivo Argentino S.A. (Artear), mientras que Canal 9 había pasado a manos de Alejandro Romay durante la década de los 80'. De esta manera, se inició un proceso de concentración de los medios de comunicación, teniendo la inversión extranjera un rol fundamental. En segundo lugar, la coyuntura macroeconómica favorable y la sobrevaluación del peso argentino permitieron el reequipamiento y la actualización tecnológica de los canales, al tiempo que surgieron las primeras productoras independientes de contenidos.

En este marco, el sector experimenta un proceso de transformación hacia un modelo de especialización flexible, basado en la desintegración vertical de los canales y la subcontratación por proyecto, siguiendo las tendencias internacionales. Los canales comenzaron a delegar la producción de sus contenidos a empresas productoras independientes diversificando los riesgos asumidos. Este modelo permitió que productoras como Pol-ka, Cuatro Cabezas e Ideas del Sur se consolidaran como proveedoras de los principales canales en abierto y posteriormente reorientaran su modelo de producción hacia los mercados externos. En este sentido, la crisis del año 2001, que generó una considerable disminución de la inversión publicitaria, sumado al incentivo que supuso la devaluación posterior, llevó a la búsqueda de oportunidades en estos mercados. El ingreso de capitales extranjeros, interesados en la producción de contenidos para su comercialización internacional, a través de adquisiciones o acuerdos con las productoras locales, facilitó y profundizó aún más esta tendencia

exportadora. Por otro lado, los principales grupos multimedia, que controlan los canales abiertos, iniciaron la compra de acciones de las grandes productoras independientes, lo que implicó una inyección de capital de trabajo y permitió sostener un nivel de producción creciente y con crecientes niveles de calidad. Un factor de importancia en este proceso fue la generalización de las carreras vinculadas con la producción de contenidos, y el tratamiento de la imagen y el sonido, que permitió la capacitación de creativos y técnicos especializados que nutrieron a las empresas (Observatorio de Comercio Internacional de la Ciudad de Buenos Aires; 2009).

De acuerdo a este mismo estudio, pensando en el mercado internacional, los productores comenzaron a tener en cuenta nuevas variables a la hora de guionar los programas. Se comienza a buscar quitarles localismo, así como prescindir del lenguaje costumbrista “argentino” -o porteño- y sus modismos, dado que esto sería una limitante, especialmente si se piensa en el mercado latinoamericano.

En un principio, las exportaciones se dirigieron a los países del este europeo y posteriormente hacia los países del oeste y Centroamérica. En este último caso, se trata de mercados caracterizados por una torta publicitaria relativamente pequeña, con baja capacidad de producción local y realizaciones de poco monto de inversión, por lo que recurren a la importación de programas en lugar de producción propia. El proceso se inicia con la venta de enlatados, básicamente telenovelas, y

posteriormente formatos. Éste último caso ha resultado ser un negocio rentable, y además existe una alta demanda en el mercado internacional debido a que los contenidos locales generan mayores audiencias y les permiten a los canales cubrir las cuotas de producción local exigidas por la normativa vigente (los formatos extranjeros adaptados localmente se consideran producción local). Es así que en el 2009, Argentina se transformó en el cuarto mayor exportador de formatos a nivel mundial, luego de Inglaterra, Estados Unidos y Holanda (Observatorio de Comercio Internacional de la Ciudad de Buenos Aires; 2009).

El estudio citado reconoce algunas de las acciones emprendidas por las empresas para mejorar su inserción internacional, ellas son: diseño de una buena página *web*, un *reel* atractivo, figurar en buscadores o guías internacionales, *mailing*, entre otras. No obstante, la existencia de una red de contactos y las buenas referencias de conocidos en el exterior vinculados al sector, aparecen como factores fundamentales para lograr buenos resultados. Se señala además que el desarrollo internacional ha venido determinado en gran parte por la asociación con capitales extranjeros, dada la escasa capacidad de venta de las productoras independientes. Muchas empresas extranjeras se han visto atraídas por la búsqueda de ideas originales y la disponibilidad de guiones para su realización propia, bajos costos de producción, muy buena calidad de los recursos humanos y técnicos, así como por el control de la distribución internacional de los productos argentinos. Para las productoras

argentinas, estos acuerdos les aseguran el acceso a los mercados y la obtención de mayores beneficios asociados a menores riesgos, así como también la financiación de muchos de sus proyectos, aunque la mayor parte de los ingresos generados por la distribución internacional no reingresan al país. Por otro lado, algunas productoras han abierto oficinas comerciales en otros países, como es el caso de Cuatro Cabezas, que lo ha hecho en España y Chile. Al mismo tiempo, se ha formado una generación de ejecutivos de ventas, que han adquirido experiencia en los mercados internacionales.

Finalmente, es de destacar que el desarrollo de la industria se ha producido desde el sector privado y en el marco de una ausencia casi absoluta de políticas públicas de incentivos a la producción.

5.3.3. Modelos de negocio de las empresas productoras

A continuación se detallan los modelos de negocio de las empresas productoras de contenidos televisivos argentinas en base al estudio elaborado por el Observatorio de Comercio Internacional de la Ciudad de Buenos Aires (2009).

La empresa pionera en orientar sus productos y servicios hacia los mercados internacionales fue **Promofilm**. A principios de los noventa, su director Horacio Levin, comenzó realizando viajes de exploración y vinculación con productores extranjeros. A partir de ese momento, la empresa inicia un proceso de compra de formatos para ser adaptados al

mercado interno, entre los que destaca *Expedición Robinson* (adaptación de *Survivor*); y de venta de formatos originales, como *Causa Común* (1993) y *Sorpresa y Media* (1996). La experiencia adquirida le permite comenzar a brindar servicios de producción y postproducción, lo que finalmente actúa como plataforma en su inserción internacional. Es así que, entre 2000 y 2003 logra cerrar acuerdos para producir *Survivor* para 22 mercados distintos. Este proceso fue acompañado a su vez por la flexibilización de su estructura empresarial y por la búsqueda de socios internacionales como el grupo español Imagina.

Por su parte, **Pol-ka**, se destaca por ser una firma innovadora en cuanto a sus modelos de negocio. Fue una de las primeras empresas en incorporar la PNT, incluyendo contenido publicitario en las tramas de los programas. La empresa ha desarrollado desde sus inicios una programación con alto desarrollo tecnológico y contenido innovador. Posee una gran capacidad de generar formatos nuevos, así como de adaptar otros extranjeros para la pantalla local y diferentes destinos. Al mismo tiempo, se ha consolidado como proveedora internacional de formatos, latas y servicios de producción televisiva. Su estrategia internacional se basa en generar asociaciones con grandes empresas internacionales, como Premium Media, 100 Bares, Icónica y Telecinco de España, para la coproducción o la distribución de programas. Las ventas internacionales más importantes fueron la miniserie thriller *Epitafios* para la televisión americana y europea, vendida a HBO Olé; la venta de los

derechos para comercializar tanto la lata como el formato de *Por amor a vos*, la primera temporada de *Mujeres de nadie* a Televisa Internacional, y por último la venta a uno de los canales de Fox en Italia de la versión local del formato *Mujeres asesinas*.

Ideas del Sur, creada en 1996, logró un gran éxito en el mercado interno con su serie *Los Roldán* (2004), producto con el cual se posiciona en el ámbito internacional. Actualmente, la empresa mantiene acuerdos de coproducción y distribución (por ejemplo con Televisa) para las ventas internacionales así como presencia de agentes de venta de la empresa en las ferias. Se estima que entre 20% y 25% de los ingresos totales proviene de sus operaciones en el exterior, principalmente de la venta de latas.

Uno de los productos que ha alcanzado ventas récords en los mercados internacionales en los últimos años ha sido *Lalola*, una tira diaria de 150 capítulos, creada por Sebastián Ortega de **Underground Contenidos** y distribuida por Dori Media Group. El programa se vendió a más de 60 países de Europa, Asia, África, Latinoamérica, y finalmente Estados Unidos, tanto la lata como el formato original para su posterior adaptación. Desde Dori Media Group, se explica que el fenómeno de exportación generado por *Lalola*, se produjo gracias a la calidad del programa como a la demanda que existe en el mercado internacional para este tipo de productos.

Otro de los productos exitosos, también de Underground Contenidos, fue *Los exitosos Pells*. Su costo por capítulo ascendió a aproximadamente U\$S 33.500, pero si se considera que las primeras dos semanas Telefé puso al aire un capítulo y medio para imponerse en el rating, se extiende a un valor de unos U\$S 45.000 por capítulo. A pesar de que fue un gran éxito, con la puesta en pantalla en Argentina solo se alcanzó a cubrir los costos, y la ganancia provino de las ventas al exterior. Resultó un producto sumamente rentable para los productores argentinos, que han vendido la trama a Chile, Ecuador, Perú, Brasil, Colombia, México, España, Grecia, Polonia, China, etc.

Uno de los casos de éxito más interesantes lo constituye **Cris Morena Group**, productora creada en 2002. Su modelo de negocio se basa en la realización de proyectos integrales, esto es, la producción de contenidos y la explotación de los negocios complementarios, así como la búsqueda de alianzas estratégicas con socios nacionales e internacionales para la producción, comercialización, y distribución de sus productos. De esta forma, ha logrado generar fuentes de ingresos diversificadas en torno a un mismo contenido televisivo, tales como discos, *shows* en vivo y *merchandising*. Esto hace que no solo se dependa de los ingresos tradicionales, como lo constituye la publicidad o la venta de latas, sino de una amplia cantidad de negocios alternativos.

Un ejemplo de este modelo lo constituye *Rebelde Way*, programa dirigido a la audiencia adolescente que fue exportado a varios países como Israel, y gran parte de Europa del Este, donde se repitió el mismo modelo aplicado en Argentina. La empresa otorgó licencias para la explotación de diverso productos, como indumentaria, álbumes de figuritas, anteojos y relojes, entre otros. Además, se obtuvieron ingresos por la venta de discos y los espectáculos en vivo de la banda musical *Erreway*, creada en torno al programa. De acuerdo a Dori Media Group, con la venta de merchandising, CDs y *shows* musicales, se llegan a generar 10 dólares por cada dólar que facturó por el producto.

6. LA INDUSTRIA TELEVISIVA URUGUAYA

El presente capítulo desarrolla el análisis de la industria televisiva uruguaya, centrándose en el sector de ficción televisiva. Se comienza por analizar la estructura de la industria, identificando los agentes involucrados. Considerando que se trata de una industria con la característica de “*two-sided markets*”, se estudia por un lado el mercado de telespectadores, y por otro, el mercado de anunciantes. Posteriormente, se profundiza en el sector de ficción televisiva, su evolución y sus características actuales, realizando un estudio de casos de dos ficciones nacionales. Luego se estudia la situación de Uruguay con respecto a la TDT y las políticas de estímulo e incentivo a la producción local, tanto a nivel internacional como nacional. Se concluye con la presentación de un análisis FODA para el sector de ficción televisiva nacional.

6.1. Estructura del sector televisivo uruguayo

6.1.1. Concentración

En la actualidad existen un total de 60 operadores de TV abierta en todo el país, entre privados y públicos. En Montevideo existen tres operadores privados: MONTE CARLO TV CANAL 4, CANAL 10 SAETA TV, CANAL 12 TV, y el operador público TNU (antes SODRE). Los 56 operadores del interior del país se encuentran ubicados en las principales ciudades, y de

éstos, 32 corresponden a TNU y el resto son pequeñas y medianas empresas privadas, que en algunos casos forman parte de grupos locales de medios de comunicación.

En el Uruguay, hay una serie de mecanismos legales que buscan proteger la competencia e impedir la concentración de la propiedad. La ley establece en el artículo 12 del decreto 734/978 ratificado en el año 86, que *“Una persona no puede ser beneficiada a partir de la fecha, con la titularidad total o parcial de más de dos frecuencias en cada una de las tres bandas de radiodifusión; tampoco puede ser titular, total o parcialmente, de más de tres frecuencias de radiodifusión en total en las tres bandas citadas (OM - FM – TV). Se entiende que una persona es titular parcialmente de una frecuencia de radiodifusión cuando no es el único titular de ella, sino que la comparte con otra u otras personas, a título personal o en forma societaria o es el dueño de acciones de una sociedad titular de una frecuencia de radiodifusión”*. Asimismo, se establece que para obtener una licencia es condición necesaria ser ciudadano legal o natural, con lo cual se imposibilita la presencia de inversores extranjeros. En los hechos, esta normativa ha demostrado tener ciertas debilidades que la vuelven insuficiente para evitar la concentración. Por ejemplo, es posible superar las limitaciones colocando a otras personas como titulares (testaferros) y además el control realizado tampoco es suficiente.

Siguiendo las tendencias internacionales, la propiedad de los medios de comunicación uruguayos se encuentra concentrada en tres grupos económicos, denominados los “tres grandes”:

- Grupo Romay Salvo propietario de Canal 4,
- Grupo Fontaina De-Feo propietario de Canal 10
- Grupo Scheck y Asociados propietario de Canal 12

Estos grupos además de controlar los canales privados de televisión abierta de la capital del país, están diversificados hacia otros medios, como la radio o la prensa escrita.

Sumado a la concentración de la propiedad, existe una centralización geográfica en torno a la capital del país. Los tres grupos se encuentran localizados en Montevideo y controlan desde allí a la mayor parte de la televisión abierta privada del Interior, ya sea por tener canales locales propios como a través de la Red Uruguaya de Televisión S.A (RUTSA), conformada a partir de una asociación entre ellos. Como consecuencia, al mismo tiempo que los tres grandes compiten en el mercado, se encuentran ligados entre sí.

La Red tiene cobertura nacional a través de 16 canales abiertos locales, 93 operadores de cable y más de 1.000 antenas. El acuerdo con el canal local implica que este último aporta la infraestructura para las emisiones mientras que la Red aporta los contenidos. La programación se define en base a los programas de los “tres grandes”, existiendo además un

informativo propio, la Red Informativa. Con respecto al financiamiento, los canales locales tienen derecho a emitir una determinada cantidad de minutos de publicidad de anunciantes locales por hora, mientras que los minutos restantes corresponden a RUTSA y por ende a los “tres grandes”. En los hechos, existe una diferencia considerable entre la facturación publicitaria de cada uno de ellos dado que los grandes anunciantes pautan a través de RUTSA con una tarifa mayor a la que cobran los canales locales a los anunciantes, que habitualmente son también locales. Adicionalmente, en el interior del país funciona el Sistema Nacional de Televisión (SNT) que retransmite la programación de TNU.

6.1.2. Sustitutos

La amenaza para las empresas del sector no estaría constituida por la entrada de nuevos competidores en el mercado, dadas las barreras a la entrada, sino por el desarrollo de nuevas formas de distribución de los contenidos como el cable, el satélite, internet y el móvil.

6.1.2.1. TV Cable

La expansión de la televisión por cable ha provocado un cambio en la estructura de la demanda televisiva, las señales de cable han atraído audiencia, desplazando relativamente a la televisión abierta. Actualmente, existen 238 operadores de televisión para abonados autorizados en todo el país, para operar en las distintas modalidades cable (*DTH, MMDS y UHF*) de los cuales no todos se encuentran activos.

La televisión por cable se desarrolló en el Interior a principios de los 90' para posteriormente llegar a Montevideo. El 100 % de los dueños de Canal 10 y parte importante de los accionistas de Canal 12 y de Canal 4, forman el Consorcio de Equital, con lo cual disfrutaban del monopolio de la televisión por cable en Montevideo y en el interior del país. Equital es propietaria de las redes de televisión por cable en nueve ciudades capitales. Esta asociación permite a los "tres grandes" tener un mayor poder de negociación a la hora de comprar las señales extranjeras, ya que lo hacen para todo el país a precios más bajos, así como también a la hora de negociar la venta del paquete de señales a las empresas operadoras de cable del Interior.

De los 5 operadores existentes en Montevideo, cuatro son propiedad de los "tres grandes" - Montecable (Canal 4), TCC (Canal 10), Nuevo Siglo (Canal 12) - las 3 en la modalidad cable, y Multiseñal que opera en la modalidad televisión aérea codificada sistema *MMDS*.

Operando en el sistema *UHF* se encuentra una empresa independiente, Cablevisión - antes Multicanal -, que forma parte del grupo Clarín, y está instalada en Montevideo y en los departamentos de Artigas, Canelones, San José, Paysandú, Rivera, Salto y Tacuarembó (incluyendo Paso de los Toros).

Desde marzo de 2007, las empresas de cable Nuevo Siglo, TCC y Montecable comenzaron a transmitir en forma digital, ofreciendo algunos

canales en *HD*. Ofrecen un paquete básico de más de 60 señales, entre digitales y analógicas, además de los paquetes *premium* y los servicios *PPV*. Entre las señales mencionadas se encuentran tres locales - TV Libre, VTV y Tevé Ciudad - y además cada una emite un canal con contenidos propios.

Invierten básicamente en señales y en armar la grilla de programación en base a la compra de paquetes *premium* y la adquisición de eventos especiales, fundamentalmente deportivos como el Campeonato Uruguayo de Fútbol, el Campeonato del Mundo o la Copa Libertadores. Según Horacio Corvo (vicepresidente de la Cámara Uruguaya de Televisión para Abonados), se estima que un 80% de la inversión corresponde a estos conceptos¹⁸. Por otro lado, se financian a partir de los abonos de sus clientes ya que la facturación por publicidad es marginal y escasamente medible dado el predominio de señales extranjeras que se compran “sucias”, esto es, incluyen la publicidad dirigida a las audiencias de origen.

Los operadores de cable del Interior se encuentran divididos en dos grupos. Por un lado, aquellos asociados a Equital, que son aproximadamente la mitad y por lo general pertenecen a grupos locales de medios; por otro, se encuentran las empresas independientes. Cada operador dispone de un canal para emitir contenidos locales que se reducen a informativos o en ocasiones a programas de variedades de bajo costo.

¹⁸ TVMagazine, abril 2006; “La publicidad en TV de pago es cero”

Uno de los factores que ha generado rispideces y ha influido en los resultados de las empresas de cable ha sido la transmisión del fútbol uruguayo. Hasta el año 1999, las empresas independientes generaban acuerdos con “Torneos y Competencias”, quien tenía los derechos del fútbol, logrando mejores resultados al ser más competitivas que las empresas asociadas a Equital. Luego la situación cambió, ya que los derechos pasaron a la empresa Tenfield, quien creó una nueva señal para emitir los partidos, así como programas relacionados (VTV). Actualmente, Tenfield ha generado acuerdos con los cuatro operadores de cable de Montevideo pertenecientes a Equital, a través de los cuales los habilita a emitir VTV a cambio de un monto fijo mensual, además de una cifra por abonado al paquete *premium*.

6.1.2.2. DTH

El 30 de mayo de 2000 el gobierno liberalizó mediante decreto la instalación de los servicios de televisión satelital y definió las normas que deberían cumplir aquellas empresas interesadas en ofrecer el servicio. De esta forma, Direct TV expande el sistema a todo el país. En la actualidad, la empresa ofrece más de 170 canales, paquetes *premium*, *PPV*, además de canales de audio y radio.

La fuerte competencia entre la televisión por cable y satelital, ha implicado que ésta última no acceda a transmitir los canales de televisión abierta y ha generado enfrentamientos con la transmisión de fútbol. Un ejemplo de

ello ha sido el último mundial de fútbol *Sudáfrica 2010*, cuyos derechos de televisación en exclusividad fueron adquiridos por los “tres grandes” y su negativa de comercializarlos generó una denuncia a la URSEC por considerarla "abuso de poder económico" y "violación a la ley de competencia"¹⁹.

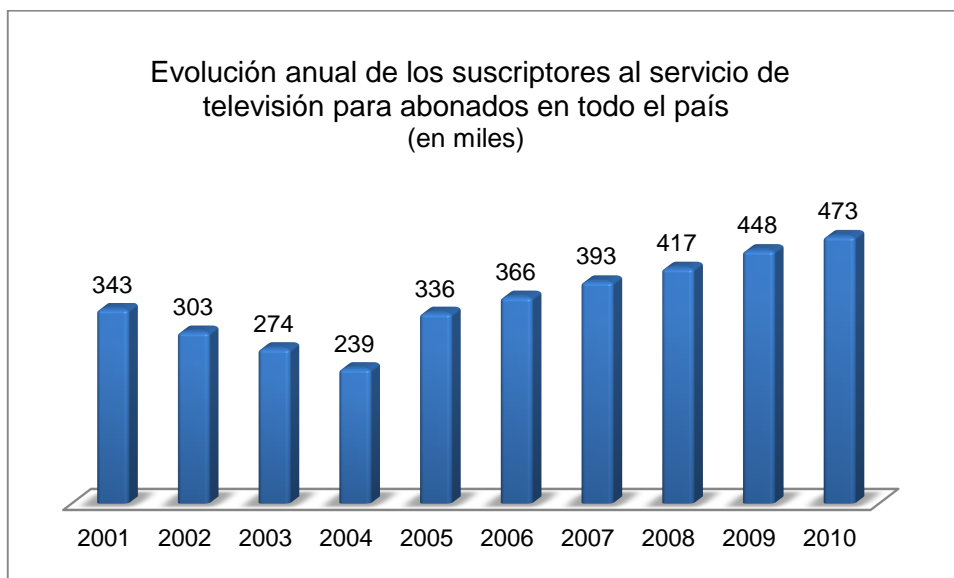
6.1.2.3. Penetración de TV Pago

Según datos de la URSEC, la penetración de la televisión para abonados se ha incrementado, aunque lentamente, en los últimos años. El número de suscriptores al servicio en todo el país pasó de 239 mil en 2004, a 448 mil en 2009, mientras en 2010 es de 473 mil - datos preliminares a junio 2010-, presentando un incremento importante en las suscripciones en el mes de junio por efecto del mundial de fútbol (ver gráfico 6.4). Si se considera solo a Montevideo, se encuentra que en 2010 existen 204 mil suscriptores (42% del total nacional), que representan un 35,07% del total de hogares de la capital del país.

Se observa una elevada concentración del mercado, dado que los cuatro operadores pertenecientes al grupo de los “tres grandes” absorben el 92% de los suscriptores. La cuarta parte del mercado corresponde a la empresa Bersabel S.A (Multiseñal). Luego, Tractoral S.A (TCC) posee un 23% del mercado y las empresas Monte CableVideo S.A (Montecable) y Riselco S.A (Nuevo Siglo) poseen cada una el 22%. Finalmente,

¹⁹ El País; 2010, “Direct TV denuncia a canales en Ursec”

Multicanal - actual Cablevisión - apenas cuenta con el 8% de los suscriptores.



6.1.2.4. Señales nacionales de televisión

La introducción de la televisión de pago generó el surgimiento de algunas señales nacionales. **VTV**, propiedad del grupo Casal, se posiciona como la señal líder dado que posee los derechos del fútbol uruguayo y se ha transformado en el principal productor de programas deportivos nacionales a través de Tenfield S.A. Por otro lado, **TV Libre**, es una señal de cable perteneciente al grupo Fassano, que además controla el diario La República y la radio AM Libre. La señal emite contenidos nacionales, básicamente informativos, así como contenidos de Telesur (señal con base en Venezuela y auspiciada por países latinoamericanos). Por último, **TV Ciudad** es la señal propiedad de la Intendencia Municipal de

Montevideo, y, además de emitir contenidos propios, difunde contenidos de productoras nacionales, en su mayoría documentales y periodísticos.

6.1.2.5. *Internet*

Uruguay se ha constituido como el país de América Latina con mayor cantidad de usuarios de internet por cada 100 habitantes (43,35), por encima de Brasil (39,20) y Costa Rica (34,48), lo que marca la buena posición relativa del país con respecto al acceso a la sociedad de la información (URSEC, datos 2009). El mercado de banda ancha del país se encuentra monopolizado por el operador del Estado, ANTEL, quien absorbe el 95,5% de las conexiones, mientras que el restante 4,35% corresponde al operador privado Dedicado. Al mismo tiempo, las conexiones registradas han mostrado un ascenso en los últimos años, pasando de 245.000 conexiones en diciembre de 2008 a 317.000 en igual mes de 2009. Según la Encuesta Continua de Hogares realizada por el INE del año 2009, las personas utilizan internet principalmente para la búsqueda de información (86,8%), seguido por la comunicación (82%). Por su parte el menor porcentaje de personas utiliza este medio para efectuar trámites, comprar productos o realizar chequeos en la banca electrónica.

Por su parte, el *webcasting* no es una práctica generalizada en la televisión uruguaya. Si bien los canales tienen cada uno su página *web*, donde difunden información sobre su programación, su modelo de

negocio aún se encuentra lejos de enfocarse en la televisión *online*. Actualmente solo los canales 10 y 12 ofrecen este servicio en base a suscripciones, constituyendo un servicio marginal. Una de las iniciativas más interesantes a nivel nacional es el caso de *Adinet TV*, un servicio de ANTEL que constituye el primer esfuerzo por llevar las señales nacionales a la red y por ende a una audiencia ampliada. El usuario debe previamente abrir una cuenta en forma gratuita en la página *web* y de esa manera accede a una serie de canales tanto de Montevideo como del Interior, con una calidad de imagen y sonido relativamente buenos, además de videos y otros contenidos disponibles.

Respecto a la *IPTV*, la existencia de un monopolio estatal de telefonía fija en manos de ANTEL, quien además es el operador casi exclusivo de banda ancha, cierra toda posibilidad de ofrecer servicios de *Triple Play* por parte de privados. A principios de 2009 ANTEL presentó un proyecto para lanzar la *IPTV* en todo el país utilizando su infraestructura de red. La propuesta estaría dirigida a toda la población en general, ofreciendo también un servicio de mayor calidad para aquellos que puedan pagarlo. Dicho servicio incluiría canales de audio, televisión digital, *PPV* y la posibilidad de pausar y rebobinar la señal, así como también aplicaciones interactivas. El contenido sería fundamentalmente nacional, tanto público como privado, y algunas propuestas internacionales de información, variedades y entretenimiento. Para que el servicio sea viable resulta necesario aumentar la velocidad de las conexiones y en ese sentido la

empresa trabaja en extender el tendido de fibra óptica a todo el país bajo el proyecto denominado “Fibra al hogar”, lanzado en noviembre 2010.

6.1.2.6. *Movilidad*

A lo largo de la década de 2000 el uso de la tecnología móvil se ha generalizado. Asimismo se han ido agregando nuevas funcionalidades como radio, cámara de fotos, acceso a internet y tecnología 3G. La introducción de las tecnologías 3G y el despliegue de las redes a todo el país, desarrollado por los tres operadores de telefonía móvil del mercado - ANTEL, MOVISTAR y CLARO- han permitido el lanzamiento de la televisión móvil. Cada operador ofrece el servicio a partir de un abono mensual al paquete básico o *premium*, así como también el servicio *VOD*.

ANTEL dispone tanto de señales nacionales como internacionales. Entre las primeras se encuentran los cuatro canales de aire de la capital, VTV (contratando el servicio *premium*), Maroñas Entertainment, RN3G, Mi Móvil TV. Entre las señales internacionales que resulta posible recepcionar están CNN, MTV, VH1, Cartoon Network, Tooncast y Nickelodeon. Por su parte, a fines de 2009 la empresa Claro Uruguay y Rok Entertainment Group, empresa europea que brinda servicios de TV móvil, lanzaron Ideas TV, un servicio de suscripción a televisión para equipos móviles. El paquete inicial está compuesto por canales internacionales como ESPN, Disney Channel, ESPN-X, MTV, A&E, Discovery Movil, National Geographic, The History Channel y Wappo TV

(del Warner Music Group)²⁰. Por último, Movistar ofrece canales como FTV LA (Fashion TV), Infinito, Terra TV, CNN en español, Cartoon Network, Boomerang, Utilísima y National Geographic, Canal 4, 10 y 12, entre otros.

Sin embargo el servicio aún se encuentra en una etapa inicial, ya que resulta imprescindible que el usuario disponga de un dispositivo móvil que soporte la tecnología 3G, y a ello se suma el escaso interés que hasta el momento ha despertado la televisión móvil en el consumidor uruguayo.

6.1.2.7. *Plan Cardales*

El Plan Cardales (Convergencia para el Acceso a la Recreación y el Desarrollo de Alternativas Laborales y Emprendimientos Sustentables), cuyo objetivo era "*Universalizar acceso a la innovación y convergencia tecnológica*", fue presentado en su primera etapa - a fines de agosto de 2009 - como una continuación del plan Ceibal. A partir de dicho plan se pretendía que alrededor de 800.000 uruguayos accedieran a internet, telefonía fija y televisión por cable a través del sistema *triple play*. Con la aplicación de este Plan se buscaba que Uruguay fuera el primer país del mundo cien por ciento conectado y convergente, facilitando la información, la cultura y la formación a todas las clases sociales. La puesta en práctica comenzó de forma experimental en la ciudad de Trinidad, con la finalidad de extenderlo paulatinamente al resto del país.

²⁰Observa.com (diciembre 2009). "*Claro lanza servicio de TV Móvil 3G*"

Se habilitó a la empresa Trinidad Video Cable para instrumentar el plan piloto conjuntamente con ANTEL, pero se lograron captar menos de 20 abonados al sistema, que tenía un costo mensual de 380 pesos uruguayos e incluía ocho señales de televisión. Dentro de ellas se excluyen los tres canales privados de Montevideo, por decisión de las propias empresas de cable asociadas a los “tres grandes”, dado que ello hubiera supuesto una migración importante de abonados hacia el servicio.

Sin embargo se manifestaron varios puntos de fricción entre la administración de Tabaré Vázquez y la actual, debido fundamentalmente a la apertura a operadores privados. La intención del ex presidente de habilitar a privados a operar el sistema – entre los que se encontraban varias multinacionales y las empresas de cable ya existentes – generó la oposición de diversos sectores de la sociedad, como el Sindicato de las Telecomunicaciones, y de algunos sectores del Frente Amplio, como el MPP (Blixen, S.²¹). A instancias de SUTEL el PIT CNT evaluó la interposición de recursos legales contra la iniciativa de Tabaré Vázquez, acusado de querer abrir a las empresas multinacionales el mercado de telefonía fija, exclusivo de ANTEL. Por su parte, para las empresas de cable, particularmente para aquellas pertenecientes a los “tres grandes”,

²¹ Disponible en:

http://www.telecomunicaciones.org.uy/web/index.php?option=com_content&task=view&id=136&Itemid=74

la posibilidad de ofrecer el servicio de banda ancha constituyó una oportunidad de negocio a desarrollar (El País; 2009 ²²).

Por tanto, hasta el momento fue suspendida su aplicación y la actual administración no parece generar esperanzas de que se continúe. A nivel del Gobierno no hay decisión de avanzar sino que la postura es ir evaluando lo realizado hasta el momento, pero dicha evaluación no ha culminado y tampoco se ha fijado una fecha de finalización. Ésta se está realizando bajo la dirección del Ministerio de Industria y con la participación de la URSEC, el LATU y el propio Sindicato de las Telecomunicaciones.

6.2. Mercado de telespectadores

De acuerdo al segundo Informe Nacional sobre Consumo y Comportamiento Cultural (2009), la televisión constituye el principal medio para pasar el tiempo libre. Más de la mitad de los encuestados (54,3%) responde que dedica su tiempo libre a mirar televisión, superando el tiempo dedicado a otras actividades como reunirse con familiares (47,8%), escuchar radio (34,20%), lectura (18,5%) o asistir al cine y teatro (4,3%). En la actualidad, casi la totalidad de los hogares uruguayos tiene acceso a la televisión, ya sea abierta o paga, y el televisor se ha constituido en el electrodoméstico central en el equipamiento de los hogares.

²² Disponible en: <http://www.elpais.com.uy/090818/pnacio-436431/nacional/los-principales-canales-privados-fuera-del-cardales/>

Asimismo, según el informe elaborado por IBOPE para su Anuario 2009, el 99% de los hogares de Montevideo cuenta con al menos un televisor y el 58% con más de dos, resultando en un promedio de 1,8 televisores por hogar²³. En este mismo informe se establece que la televisión ocupa un lugar destacado en las actividades de los individuos, ya que los hogares dedican en promedio 8 horas 3 minutos por día a mirar televisión, y si se considera por individuo, esta cifra es de 3 horas 43 minutos. Al considerar las características sociodemográficas de la población, se encuentra que las mujeres son quienes dedican mayor tiempo a mirar televisión - en promedio 4 horas 9 minutos frente a las 3 horas 12 minutos de los hombres -. En lo que respecta al nivel socioeconómico, la relación es inversa, a mayor nivel socioeconómico, menor el tiempo que se dedica a mirar televisión (ver cuadro 6.1).

Por último si se considera por franja etaria, dicha relación es positiva, a mayor edad, mayor la exposición a la televisión (ver cuadro 6.2)

*Cuadro 6.1. Consumo de TV por Nivel Socioec.
(año 2009 en horas promedio)*

Nivel	Horas
Bajo Medio/Bajo Bajo	4:09
Medio Bajo	4:04
Medio Medio	3:45
Medio Alto	3:01
Alto Alto/Alto Medio	2:46

Fuente: IBOPE

²³El Universo IBOPE de hogares en 2009 fue de 441.666 hogares del área urbana de Montevideo y que poseen al menos 1 televisor. El total de individuos asciende a 1.194.703.

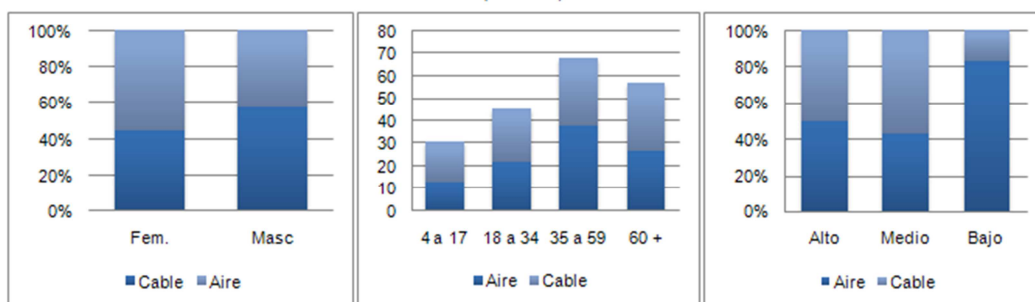
Cuadro 6.2. Consumo de TV por Franja Etaria (año 2009 en horas promedio)

Nivel	Horas
60 años y más	5:11
35 a 59 años	4:06
18 a 34 años	2:57
4 a 17 años	2:43

Fuente: IBOPE

Si se compara la exposición a la televisión abierta en relación a la televisión de pago, se concluye que la primera es mirada fundamentalmente por mujeres, por personas que se encuentran en los tramos de edad más elevados y aquellos de estrato social más bajo (ver gráfico 6.1).

Gráfico 6.1. Perfil de los Televidentes (año 2009)



Fuente: IBOPE

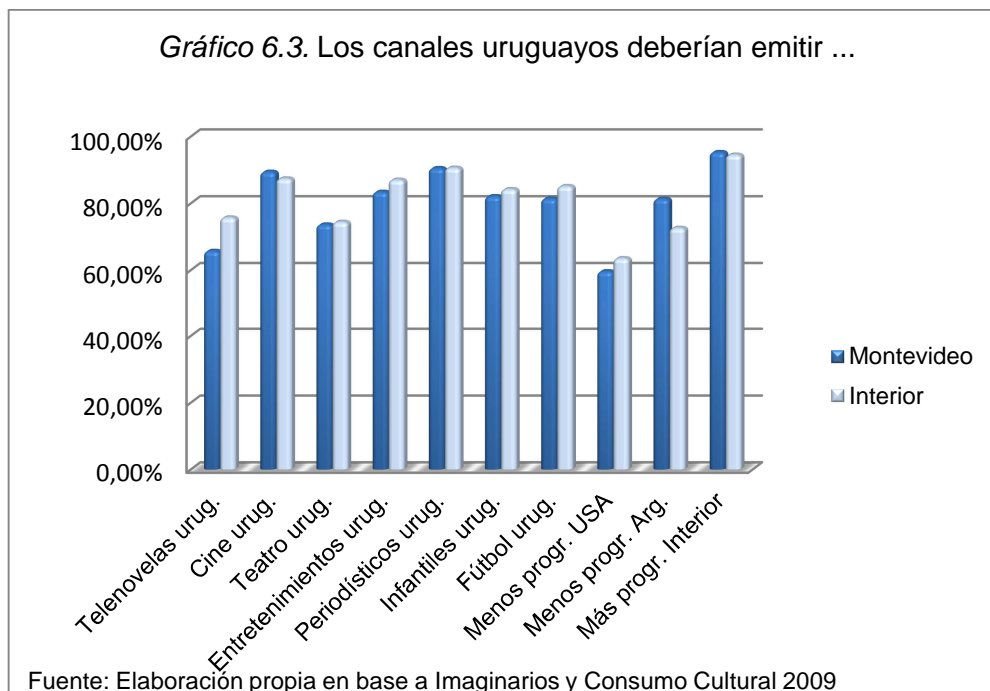
Con respecto a los contenidos preferidos por los telespectadores, el informe sobre Consumo y Comportamiento Cultural concluye que los informativos y la ficción cinematográfica son los géneros más vistos (ver

gráfico6.2)



Al analizar las preferencias por región, se encuentra que algunos géneros como películas, programas científicos/documentales, periodísticos y seriales son más vistos en Montevideo que en el Interior. Siendo las telenovelas y los programas de entretenimientos los géneros relativamente más elegidos en el interior del país.

Adicionalmente, con respecto a los contenidos nacionales, el mencionado informe concluye que existe una demanda por este tipo de contenidos, en particular de ficción. Un 88,5% expresa que le gustaría ver cine nacional en televisión y un 70,3% telenovelas nacionales. Asimismo, casi un 77% declara que preferiría ver menos contenidos argentinos y un 62% que preferiría ver menos contenidos norteamericanos (ver gráfico 6.3).



Por tanto, a partir de los resultados anteriores es posible establecer que existe un mercado interno potencial para la ficción televisiva nacional, particularmente para el género telenovelas. A partir del perfil que presenta este nicho de mercado, conformado por mujeres, de edad media con educación secundaria y fundamentalmente del interior del país, sería viable producir ficciones nacionales que presenten características que apunten a satisfacer dicha demanda.

6.3. Mercado de Anunciantes

6.3.1. Evolución de la Inversión Publicitaria

Según el informe elaborado por CINVE para AUDAP en 2010, la inversión publicitaria en medios de comunicación medida en dólares ha registrado un aumento en los últimos años. En el período 2005-2010, el crecimiento

acumulado ha sido del 49%, alcanzando los 225 millones de dólares en el último año citado. Sin embargo, en términos reales, la inversión publicitaria ha mostrado una disminución, ubicándose en 2010 un 9% por debajo de la registrada en el año anterior, y un 7% por debajo de la registrada en 2005. Asimismo, el informe identifica en el período de análisis cierta tendencia al rezago de la inversión publicitaria con respecto al consumo, que en términos reales presentó un incremento del 33%; así como respecto al PBI, pasando de representar el 0,49% en 2009 al 0,41% en 2010, cifra que de todas maneras continúa siendo significativa, y que supera a sectores tales como la informática, la industria láctea, restaurantes o vestimenta. Por otro lado, el precio real promedio del minuto en televisión ha disminuido en relación a los precios de otros bienes y servicios incluidos en la canasta de referencia utilizada para medir el IPC.

A pesar de lo anterior, la inversión publicitaria en el medio televisivo continúa siendo la más elevada. Si se analiza la colocación de los servicios de publicidad de agencias y centrales de medios según medios de comunicación, el estudio citado encuentra que en 2010 un 48% de la inversión corresponde a la televisión abierta. Sin embargo, se ha producido un desplazamiento hacia otros medios, que van ganando espacio, como es el caso de la publicidad en la vía pública o internet.

Al analizar la evolución de la inversión publicitaria en TV abierta en el quinquenio 2005 – 2009 medida en segundos, se advierte que ésta no ha

presentado variaciones importantes, siendo la del año 2009 la más baja (ver cuadro 6.3).

Cuadro 6.3. Evolución de la Inversión Publicitaria en TV Abierta (en segundos)

2005	2006	2007	2008	2009
11.939.845	13.124.289	13.940.901	13.599.519	11.709.130

Fuente: Elaboración propia en base a datos de CINVE e IBOPE

6.3.2. Comportamiento del Mercado Publicitario

El desarrollo de las nuevas tecnologías e internet introdujo grandes cambios en el mercado publicitario, han surgido nuevos medios de comunicación, así como más opciones de entretenimiento y se han fragmentado las audiencias. Esto motivó la necesidad de contar con agentes especializados en el mercado, capaces de manejar información cada vez más compleja. Como consecuencia, los canales han buscado profesionalizar su actividad comercial, las empresas medidoras de audiencia fueron implementando nuevas tecnologías en su metodología y han surgido las centrales de medios, que funcionan como agentes especializados e independientes de las agencias de publicidad.

La Central de Medios planifica la campaña y en función de ello selecciona los medios de comunicación a utilizar para acceder al público objetivo, todo lo cual se encuentra definido en el plan de medios. El indicador tomado para calcular el costo por campaña es el costo por mil, esto es, la

inversión necesaria en cada uno de los medios para acceder a mil personas. De acuerdo a la información brindada por la Central de Medios contactada, la televisión constituye el medio más eficiente para llegar a la audiencia y su costo por mil es relativamente bajo si se lo compara por ejemplo con los medios gráficos o la radio. Esta brecha habría surgido por la disminución en los costos de las tarifas publicitarias en televisión debido a la crisis económica de 2002, aunque en la actualidad esta brecha es considerablemente menor.

En relación a la compra de espacios en la televisión abierta, es habitual que ésta se realice la temporada previa a cada campaña y a partir de acuerdos canal/anunciantes, representados estos últimos por las centrales de medios y las agencias de publicidad en la mayoría de los casos. De acuerdo a estimaciones efectuadas por la Central de Medios contactada, alrededor del 50% de la inversión publicitaria en el Uruguay se realiza a través de este tipo de empresas.

Los canales venden sus espacios a partir de tarifas que varían de acuerdo al sector horario: Tarde, Vespertino, Central o *Prime Time* y Noche. Al mismo tiempo, dentro del horario central es posible diferenciar el denominado horario central *premium*, que incluye los informativos así como los programas posteriores que captan la máxima audiencia. En cuanto a la elección de pautar en un canal o en otro, según la Central de Medios contactada, a priori no existirían preferencias por parte de los

anunciantes, debido que el perfil de los tres canales privados no presenta demasiadas variaciones y todos ofrecen similares precios y condiciones.

Si se analiza la inversión publicitaria en segundos por canal y sector horario para el año 2009, se observa que el tiempo total dedicado a los espacios publicitarios de los tres canales privados es similar, existiendo una gran diferencia con respecto al tiempo dedicado por el canal público, TNU. Asimismo se aprecia que los sectores de la Tarde y Central son las que concentran la mayor pauta publicitaria (ver cuadro 6.3).

Cuadro 6.4. Inversión Publicitaria en TV Abierta*
(año 2009, en segundos por sector horario)

	Tarde	Vespertino	Central	Noche	TOTAL
Canal 4	1.184.395	399.963	1.218.519	410.684	1.629.203
Canal 10	1.317.027	716.696	1.194.374	214.626	1.409.000
Canal 12	1.649.951	482.212	1.247.304	108.744	1.356.048
TNU	775.681	133.127	355.392	300.435	655.827
TOTAL	4.927.054	1.731.998	4.015.589	1.034.489	5.050.078

* Se consideran solo los segundos de tanda normal, es decir no se incluyen, ni avances ni presentaciones y tampoco se incluye PNT.

Canal 4: Tarde 6 a 17 hs, Vespertino 17 a 20 hs, Central 20 a 23 hs, Noche 23 hs al cierre

Canal 10: Tarde 6 a 17 hs, Vespertino 17 a 20 hs, Central 20 a 23.30 hs, Noche 23.30 hs al cierre

Canal 12: Tarde 6 a 19 hs, Central 19 a 00 hs, Noche 00 hs al cierre, Vespertino solo es *Esta boca es mía*

Canal 5: Tarde 6 a 17 hs, Vespertino 17 a 20 hs, Central 20 a 00 hs, Noche 00 hs al cierre

Fuente: IBOPE

A la concentración de la pauta publicitaria en el horario Central, también se suma un costo considerablemente más elevado del segundo publicitario, por lo que el canal percibe mayor ingreso vendiendo espacios en dicho sector, que por lo general incluye los programas que alcanzan mayor *rating*. En el caso del sector de la Tarde, si bien también concentra

una muy elevada inversión en cantidad de segundos, el ingreso obtenido no resulta tan elevado, ya que la tarifa es la más baja (ver cuadro 6.4.)

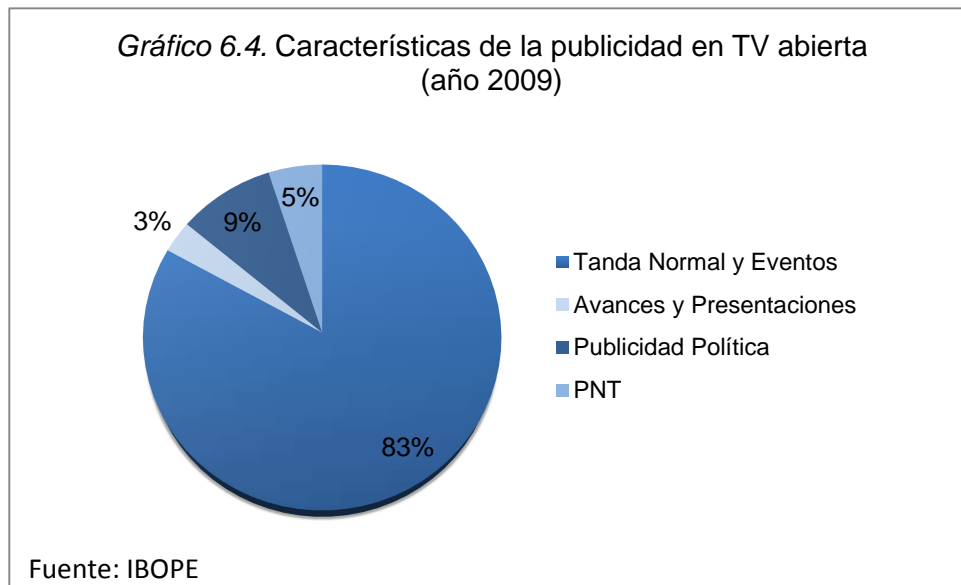
Cuadro 6.5. Costo del segundo publicitario
(tarifa vigente desde 01/01/2011, en pesos uruguayos por canal)

	Tarde	Vespertino	Central	Noche
Canal 4	1.200	1.581	3.570	1.859
Canal 10	864	1.088	2.938	1.413
Canal12	977	1.247	3.364	1.614
TNU	120	183	255	95

Corresponde a precio sin IVA para Canales 4, 10 y 12. TNU se encuentra exento
Fuente: Elaboración propia en base a datos brindados por Canales 4, 10,12 y TNU

Para el caso particular de Canal 4 existen dos tarifas adicionales, correspondientes a la edición central de Telenoche y a Telenoche 2ª edición, que ascienden a 4.258 y 1.919 pesos uruguayos, respectivamente.

Asimismo, de los tipos de publicidad existentes en televisión abierta, la tanda normal es tradicionalmente la más demandada, ocupando la mayor parte del tiempo, seguida por una diferencia considerable por la PNT. Si se considera el año 2009, la tanda normal representó un 83%, sin embargo debido a que se trató de un año electoral, la publicidad política alcanzó el 9% y la PNT quedó relegada a un tercer lugar con el 5% (ver gráfico 6.4).



Al momento de negociar la venta de estos espacios, los acuerdos suelen depender de variables como el volumen de compra, los plazos de pago, la época del año y en muchos casos de la importancia del cliente y los intereses del canal en mantener una continuidad con éste último. Las centrales disfrutaban de un importante poder al negociar sobre un paquete que incluye varios anunciantes, lo que les permite obtener mejores precios o beneficios por cantidad comprada.

De acuerdo a estimaciones de la central de medios contactada, y que luego fueran validadas por IBOPE, en los hechos los canales facturan entre el 10 y el 15% de lo que facturarían de aplicar su tarifa oficial en todos los casos. Al mismo tiempo, se logran mejores condiciones cuando la compra se realiza por adelantado, por ejemplo bonificaciones en horarios laterales. Por otra parte, resulta preciso considerar la

estacionalidad, ya que en verano la audiencia disminuye y como consecuencia los *ratings* son menores, por lo que es posible negociar una tarifa menor.

Por tanto, a partir de lo analizado hasta el momento y considerando que los ingresos por tanda normal constituyen los principales ingresos de los canales privados, se buscará estimar la facturación real por concepto de tanda normal de los canales privados de televisión abierta para el año 2009.

La metodología empleada para dicho cálculo implica tomar la cantidad de segundos de tanda normal pautados correspondientes al año 2009, por sector horario y por canal. A ello se aplica en primera instancia la tarifa oficial por sector horario que corresponde a cada canal. Debido a que la tarifa varía a lo largo del año, es preciso obtener la tarifa anual promedio. Luego se multiplica dicha tarifa por el número de segundos pautados en cada sector, para finalmente presentar dos escenarios posibles, primero considerando que la facturación real asciende al 10% de la oficial, y en segundo lugar considerando que representa el 15%.

A continuación se presenta la evolución de la tarifa publicitaria para los canales 4, 10 y 12, y su promedio anual (ver cuadro 6.5 a 6.7). En el caso de Canal 4, la tarifa a la que se logró acceder corresponde al 31/12/2009, tarifa que rigió además por todo el año 2010.

Cuadro 6.6. Costo segundo publicitario Canal 10. Año 2009
(en pesos uruguayos, no incluye IVA)

	Tarde	Vespertino	Central	Noche
01/01/2009	763	961	2.595	1.248
01/04/2009	773	973	2.628	1.264
01/07/2009	785	988	2.667	1.283
01/10/2009	804	1.012	2.733	1.315
Promedio	781	984	2.656	1.278

Fuente: Elaboración propia en base a datos brindados por Canal 10.

Cuadro 6.7. Costo segundo publicitario Canal 12. Año 2009
(en pesos uruguayos, no incluye IVA)

	Tarde	Vespertino	Central	Noche
01/01/2009	900	1.149	3.100	1.488
01/04/2009	912	1.164	3.140	1.507
01/10/2009	949	1.211	3.266	1.567
Promedio	918	1.172	3.162	1.517

Fuente: Elaboración propia en base a datos brindados por Canal 12.

Cuadro 6.8. Costo segundo publicitario Canal 4 al 31/12/09
(en pesos uruguayos, no incluye IVA)

Tarde	Vespertino	Central	Noche	Telenoche 4	Telenoche 2ª Edición
1.053	1.387	3.132	1.613	3.426	1.544

Fuente: elaboración propia en base a información en disponible en página web de Canal 4.

Escenario 1: Facturación real equivalente al 10% de la tarifa oficial.

*Cuadro 6.9. Facturación anual real por canal y por sector horario
Año 2009*

	Tarde	Vespertino	Central	Noche	Total
Canal 4	124.716.794	55.474.868	381.640.151	66.982.560	628.814.373
Canal 10	102.859.809	67.942.781	317.225.734	27.429.203	515.457.527
Canal 12	151.465.502	56.515.246	394.397.525	16.496.465	618.874.738
Total \$	379.042.105	179.932.895	1.093.263.410	110.908.228	1.763.146.638
Total U\$S*	16.794.068	7.972.215	48.438.786	4.913.967	78.119.036

* Cotización promedio del dólar año 2009: 22,57. BCU

Fuente: elaboración propia

Escenario 2: Facturación real equivalente al 15% de la tarifa oficial.

*Cuadro 6.10. Facturación anual real por canal y por sector horario
Año 2009*

	Tarde	Vespertino	Central	Noche	Total
Canal 4	187.075.190	83.212.302	572.460.226	100.473.841	943.221.559
Canal 10	154.289.713	101.914.171	475.838.602	41.143.804	773.186.290
Canal 12	227.198.253	84.772.870	591.596.287	24.744.697	928.312.107
Total \$	568.563.156	269.899.343	1.639.895.115	166.362.342	2.644.719.956
Total U\$S*	25.191.101	11.958.323	72.658.180	7.370.950	117.178.554

* Cotización promedio del dólar año 2009: 22,57. BCU

Fuente: elaboración propia

A partir de lo anterior, se estima que en el año 2009 los tres canales privados de televisión abierta facturaron por concepto de tanda normal

entre 78.119.036 dólares - bajo los supuestos del escenario 1- y 117.178.554 dólares - bajo los supuestos del escenario 2-.

Debido a los altos costos que constituye para los anunciantes pautar en televisión, la mayor parte de éstos son grandes empresas nacionales o multinacionales. Para anunciantes más pequeños con una disposición a pagar menor, los canales ofrecen planes, como es el caso de Canal 10 que brinda espacios libres que no se han logrado vender a un bajo costo por un período semanal.

Una de las características que diferencian al mercado uruguayo de otros mercados, como por ejemplo el argentino, es que no existen los denominados “bolseros de medios”, esto es, empresas productoras que compran espacios a los canales para luego revender a los anunciantes. En el Uruguay las empresas productoras por lo general no intervienen como compradores de espacios sino que son las centrales de medios negocian quienes negocian de acuerdo a las necesidades y “a medida” del anunciante.

De acuerdo a la información brindada por la Central de Medios contactada, el principal inconveniente que surge al momento de la negociación con los canales es una diferencia en cuanto a la definición del servicio a transar y su valoración. Como ya fue señalado, los canales ofrecen espacios publicitarios a un precio que varía en función del sector horario, mientras que los anunciantes demandan audiencia y su

disposición a pagar se encuentra en función de los puntos de *rating*. Como consecuencia, en varias oportunidades si bien dos espacios que pertenecen al mismo sector horario son ofrecidos al mismo precio por los canales, son valorados a precios diferentes por los anunciantes, debido a que les brinda la posibilidad de contactarse con audiencias distintas. En este sentido, la venta en base a puntos de *rating* en lugar de segundos implicaría para el canal asumir un riesgo dada la propiedad *nobody knows* de los programas televisivos. El canal debería alcanzar determinado nivel de *rating* de acuerdo a lo que ha negociado con el anunciante, pero luego si el programa no logra alcanzar ese nivel entonces el canal debería compensar la diferencia con segundos o buscar un nuevo programa.

Como ha sido expuesto, la variable fundamental para la toma de decisiones del anunciante es el *rating*, esto es el porcentaje de hogares o individuos, que se encuentran mirando un programa de televisión en un momento determinado. Los listados de *ratings* son elaborados por las empresas, IBOPE y MEDIAMETRÍA, a partir de la medición electrónica de la audiencia mediante la metodología de "*People Meter*". Esta consiste en la toma de una muestra representativa del total de hogares de Montevideo urbano con al menos un televisor. Mediante un dispositivo electrónico ("*People Meter*"), se registra minuto a minuto el consumo de televisión, o sea, si el televisor se encuentra encendido, que canal se sintoniza, además de identificar al miembro del hogar expuesto. Al mismo tiempo, como parte de la toma de decisiones, la Central de Medios evalúa las

características socioeconómicas y demográficas del público expuesto, debido a que en su plan de medios se ha planteado acceder a determinado público objetivo.

6.4. Mercado de Programas

Los tres canales privados de televisión abierta han cumplido tradicionalmente la función de exhibidores de programas, con un modelo de negocio basado en la venta de espacios publicitarios y en la compra de programas de origen extranjero a costos relativamente bajos, mientras que la producción de programas propios se ha reducido a contenidos de bajo costo como los informativos, los programas periodísticos y de variedades. En el año 2009, la producción nacional ascendió al 50% del total de la grilla, lo que implica un cambio en relación a años anteriores, donde la diferencia se inclinaba siempre a favor de los programas de origen extranjero, siendo en el año 2008 solo el 37% de la programación (IBOPE, 2010). Asimismo, los canales son de tipo generalistas, compitiendo en el mercado de telespectadores y buscando abarcar la máxima audiencia sin enfocarse en nichos específicos.

6.4.1. Programación Extranjera

Los contenidos de origen extranjero, son en su mayoría enlatados de las *majors* de Hollywood o de cadenas regionales. Los canales celebran acuerdos o alianzas de distinto tipo (*output deal* o *volume deal*) a partir de los cuales adquieren los derechos de emisión exclusivos de los

programas, tanto largometrajes como ficción televisiva, por un período de tiempo determinado que por lo general es de un año. En estos acuerdos además de definir qué programas se adquieren, también se establece el número de emisiones permitidas para el mismo programa, dado que la repetición de éxitos enlatados, es una estrategia que además de ser relativamente barata, disminuye el riesgo.

Como fuera señalado en el capítulo dedicado al mercado de internacional de programas, dado el gran poder de negociación de las *majors* en relación al reducido poder de los canales locales, sus contenidos son comprados en paquetes que incluyen tanto programas exitosos como aquellos que no lo son. Si bien el canal tiene un incentivo por negociar producto a producto, se encuentra obligado a adquirir el paquete con contenidos que puede no estar interesado en emitir como única forma de disponer de un programa de éxito. Como consecuencia, al evaluar los resultados para este tipo de productos, el canal no observa la rentabilidad por producto sino por portafolio. Canal 4 mantiene acuerdos con FOX y Sony; Canal 12 con Disney; y Canal 10 con Dreamworks-Paramount y Warner.

Una lógica similar se aplica en los acuerdos celebrados con las cadenas. En algunos casos se trata de acuerdos estratégicos como el que mantiene Canal 4 con Telefé de Argentina, quien se ha convertido en un aliado estratégico y proveedor de gran parte de su programación. El acuerdo implica exclusividad, y por ende, ningún otro canal podría adquirir

los derechos de emisión de los productos de Telefé en Uruguay. El canal abona una suma de dinero fija por año y selecciona la programación a incluir en su grilla dentro de la que se encuentra disponible, lo que implica incurrir en un riesgo implícito al ser por un período de tiempo relativamente largo. Un acuerdo de la misma naturaleza es el que posee Canal 12 con Canal 13 de Argentina, quien provee gran parte de la programación del horario central, así como con Globo de Brasil. Actualmente, canal 13 incluye en su oferta de programación “*Show Match*”, uno de los programas más vistos del año 2009, que es adquirido dentro de un paquete que también incluye el resto de la programación propia del canal o de sus productoras asociadas, como Pol-Ka e Ideas del Sur. Como consecuencia, es habitual que la cantidad de programas disponibles supere las necesidades del canal y que varios programas nunca lleguen a ser emitidos.

En otros casos, los acuerdos implican la obligación de compra por parte del canal de determinada cantidad de horas, seleccionando aquellos productos que desea incluir en su grilla, y los restantes se pueden abrir a la competencia. En ocasiones sucede que por motivos de falta de espacio en la grilla se descartan programas que luego resultan ser un éxito en los canales de la competencia, como el caso de “*Dónde está Elisa*” que fue rechazado previamente por Canal 4 y terminó siendo un éxito en el Canal 10.

Actualmente, Canal 4 mantiene alianzas con las cadenas Telemundo y Televisa, principalmente por los derechos de emisión de telenovelas. Canal 10 por su parte, hace lo propio con las telenovelas de cadenas venezolanas y colombianas como, Venevisión y RCN Colombia. Finalmente Canal 12, ha adquirido programación de Canal 9 y Canal 7 de Argentina, además de telenovelas de Televisa y Globo.

6.4.2. Producción Nacional

Como fuera señalado, la producción propia se reduce a contenidos de bajo costo como los informativos, los programas periodísticos y de variedades. La integración vertical ha sido escasa por lo que no se han generado ventajas competitivas en la producción. Si bien los canales disponen de personal técnico estable, éstos participan en varias actividades y programas al mismo tiempo, no logrando alcanzar los mayores niveles de eficiencia e innovación de los productores independientes. Esto ha determinado que se recurra a la estrategia de contratar servicios externos o de tercerizar todo o parte de los procesos productivos hacia los productores independientes. Esta tendencia quedó de manifiesto luego de la crisis de 2002, cuando los canales buscando reducir costos recurrieron a esta estrategia, estimulando así el surgimiento de varias de las mayores productoras independientes actuales. A esto se suma, el impulso dado por el desarrollo de la publicidad y del cine a partir de su inserción en los mercados

internacionales, lo que generó un entorno propicio para que surgieran nuevas producciones nacionales.

Debido a que el mercado de programas televisivos en el Uruguay se caracteriza por la adopción de una estructura de *oligopsonio*, en el que los tres canales privados centralizan la compra de programas y existe una serie de empresas productoras televisivas independientes que intentan acceder a los espacios, se produce una asimetría de poder donde los tres canales tienen un mayor poder de negociación frente a los productores. El acceso a los espacios es una de las barreras que enfrentan estos últimos, sólo unos pocos logran acceder y en general son aquellos que han demostrado previamente su capacidad de desarrollar productos exitosos y creativos. Al mismo tiempo, es habitual que las productoras que logran acceder a los canales desarrollen relaciones de dependencia, produciendo contenidos en exclusividad para esa pantalla.

La mayoría de las productoras independientes se encuentran integradas al *Cluster Audiovisual*, conglomerado productivo que nuclea empresas de producción cinematográfica y audiovisual, además de proveedores de servicios y equipos, distribuidores, exhibidores así como también instituciones públicas y privadas relacionadas al sector. Se conformó a partir del Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC), ejecutado desde la Dirección de Proyectos de Desarrollo (DI.PRO.DE). Adicionalmente, muchas de estas productoras se encuentran asociadas a la Cámara Uruguaya del Audiovisual (CADU).

De acuerdo al Informe de Caracterización elaborado en el marco del PACC, existen al menos 49 empresas productoras de contenidos para televisión. Se trata de empresas jóvenes y dinámicas, de tamaño reducido y estructura flexible y la gran mayoría se encuentra diversificada hacia negocios diversos que van desde la producción de avisos publicitarios, documentales, animación, variedades hasta programas de ficción. Entre las empresas especializadas en televisión se destacan los casos de **Contenidos TV, ZUR Films y OZ Media**. La primera de estas empresas surgió en 2004, ligada a Canal 12, se especializa en contenidos televisivos y actualmente se encuentra realizando su primera ficción, *Adicciones*. La empresa ZUR Films, ligada a Canal 10, aunque no de manera exclusiva, además de desarrollar contenidos televisivos, brinda servicios de producción y publicidad. Fue la creadora de *Zona Urbana*, programa del género periodístico que se transformó en un éxito en la televisión uruguaya. Por su parte OZ Media, surgida en 2002, ha producido varios programas originales y brinda servicios de producción y realización de programas y transmisiones especiales de TV así como también publicidad. Adicionalmente se encuentra inmerso en un proyecto (Fábrica de Formatos) financiado por la ANII (Agencia Nacional de Investigación e Innovación) para el desarrollo de formatos para televisión y otras plataformas, sobre el cual se profundizará más adelante.

La producción de programas televisivos se realiza bajo distintas modalidades de coproducción entre los canales y las productoras, o se realiza independientemente por éstas últimas. Otra variedad, que ha sido utilizada básicamente en la producción de ficción es la conformación de cooperativas, en las que se unen diferentes profesionales del medio, como actores, editores, guionistas, técnicos y directores. Se autofinancian y luego venden el producto a los canales, y en el caso de obtener ganancias, éstas se reparten.

El mecanismo más utilizado a la hora de producir programas en general es la coproducción. Los modelos de negocio empleados son variados y resultan del proceso de negociación Canal – Productora, pudiéndose diferenciar dos tipos de acuerdos genéricos: acuerdos fijos y acuerdos variables. En el primer caso el canal contrata los servicios de la productora, ya sea a través de la compra directa del programa o mediante la tercerización de parte del proceso productivo. Esto implica que el canal asume el riesgo comercial y las posibles pérdidas si el producto resulta ser un fracaso, pero al mismo tiempo se apropia de las ganancias que se logren si el producto resulta ser un éxito. Según G. Inchausti, gerente de Canal 10, ésta es la fórmula preferida por el canal, debido a que “permite agregar valor en la ecuación” y tener un incentivo extra al apropiarse de los ingresos que se logren, ya que el negocio del canal es agregar valor. En el segundo caso, lo que sucede habitualmente es que el canal aporta el espacio y los equipos técnicos mientras que los productores tienen la

responsabilidad sobre la parte artística y la realización. Los ingresos derivados de las ventas netas de publicidad se distribuyen entre el canal y el productor de acuerdo a determinado porcentaje convenido en la negociación. Los productores pueden acordar también la compra de espacios publicitarios para vender a los anunciantes que logren captar, constituyendo la fuente de financiamiento de los programas, sin embargo esta estrategia no resultaría conveniente dada la dificultad que enfrentan para captar anunciantes o agencias, que en la mayoría de los casos contratan directamente con el canal.

6.4.3. La Ficción en la Televisión Uruguaya

Los programas de ficción han ocupado tradicionalmente un lugar de importancia en la grilla de programación de los tres canales de televisión abierta privados. En el año 2009, alcanzaron el 33% de la oferta de programación, seguido por los programas de entretenimiento, documentales, información y deportes (ver cuadro 6.10).

Por su parte, la ficción televisiva constituyó el 60,89% de la ficción total, mientras que el restante 39,11% fue ocupado por los largometrajes y la animación (ver cuadro 6.11). Lo anterior implica que de un total de 156 programas de ficción emitidos, 95 correspondieron a ficción televisiva y de ellos sólo tres fueron producción nacional. Por tanto, aproximadamente el 3% de la ficción televisiva emitida fue de origen nacional.

*Cuadro 6.11. Oferta de Programación por Género
(año 2009)*

Género	Nro. Progr.	%
Ficción	156	33%
Entretenimiento	99	21%
Documentales	75	16%
Información	33	7%
Deportes	33	7%
Otros	30	6%
Educativos	16	3%
Infoentretenimiento	14	3%
Religiosos	7	1%
Rural	7	1%
Salud	2	0%
Total	472	100%

Fuente: OBITEL Uruguay 2010

*Cuadro 6.12. Oferta de Ficción
(año 2009, por número de programas)*

Ficción Televisiva	Espacios de cine	Dibujos animados	Total
95	44	17	156

Fuente: OBITEL Uruguay, 2010

Los comienzos de la producción de ficción nacional se remontan a la década del 60', cuando se produce un ciclo dirigido por Juver Salcedo en Canal 4 y una serie de unitarios en Canal 12. Luego, tras varios años de producción nula, en 1995 – 1996, canal 5 produce “Al desnudo”, bajo la dirección de Mario Banchemo. Pero es a partir de 1999 cuando se inicia un impulso, aunque lento, a la producción nacional. Si se analiza la

producción de ficción nacional por canal de televisión privado en el período comprendido entre 2000 y 2010, se observa que Canal 4 emitió un total de ocho ficciones nacionales, mientras que Canal 10 emitió cinco, y Canal 12 hasta el momento dos. De estas, las ficciones que más tiempo permanecieron al aire fueron *El año del Dragón* y *Constructores*, y lo estuvieron por un período de 39 y 35 semanas, respectivamente. Por otra parte, la ficción que menos tiempo estuvo en el aire fue *Piso 8*, que contó con siete episodios de una frecuencia semanal.

*Cuadro 6.13. Ficción Televisiva Nacional
(período 2000 - 2010)*

Nombre	Año	Canal	Nº episodios	Productora/a
El año del Dragón	2000	Canal 4	39	Canal 4 y APTP*
Las amantes	2001	Canal 10	13	Mario Banchero
Mañana será otro día	2002	Canal 4	24	Oscar Estévez
Constructores	2003	Canal 4	35	Oscar Estévez
Uruguayos Campeones	2004	Canal 4	12	Oscar Estévez
8 x 8	2004	Canal 4	8	Oscar Estévez
Diez Mandamientos	2004	Canal 10	10	Anabela Pinilla
Piso 8	2006	Canal 10	7	Anabela Pinilla
La oveja negra	2007	Canal 12	13	Metrópolis
Las novias de Travolta	2009	Canal 12	13	Punto Alto
Charly en el aire	2009	Canal 4	8	Armand Ugon
Hogar dulce hogar	2009	Canal 10	20	Anabela Pinilla
Porque te quiero así	2010	Canal 10	16	Anabela Pinilla
Charly en el aire 2	2010	Canal 4	13	Armand Ugon
Correr el riesgo	2010	Canal 4	13	Mario Banchero

* Asociación de Productores Teatrales Profesionales

Fuente: Elaboración propia

Los modelos de negocio adoptados para la producción de estas ficciones nacionales pueden variar en cada caso. Lo habitual es que la productora se ocupe de los aspectos artísticos, mientras que los aspectos técnicos quedarían en manos del canal, quien aporta además el capital.

Por un lado, algunas producciones se realizan bajo la modalidad de cooperativa, como fue el caso de la ficción *8x8* y la primera temporada de *Charly en el Aire*. En el caso concreto de la segunda de estas ficciones, luego que el proyecto fuera aprobado, el Canal 4 asumió el costo de sus cámaras y camarógrafos. Sin embargo, fue muy diferente lo sucedido con *Charly en el aire 2*, ya que el Canal 4 realizó una inversión importante al aportar varios equipos y técnicos, mientras que la productora asumió los costos de dos productores ejecutivos, el guión, la dirección y los actores.

Otra modalidad la constituyen las coproducciones, donde a diferencia del caso anterior, se destaca una tendencia naciente a buscar acuerdos con empresas extranjeras. La primera experiencia fue el ciclo de unitarios *Las Amantes*, una coproducción rioplatense bajo la dirección del uruguayo Mario Bancho, con predominio de actrices argentinas y que fuera emitida simultáneamente en ambos países.

Respecto a la realización de formatos, hasta el momento la única experiencia en cuanto a compra y adaptación de formatos extranjeros ha sido *Hogar, dulce hogar*. Se trata del formato español *Escenas de matrimonio*, cuyos derechos fueron adquiridos por Canal 10 a Telecinco

de España. La adaptación implicó que el equipo de guionistas uruguayos, entre otras cosas, delineara los personajes con perfiles que reflejaran características locales. El programa finalmente fue emitido en 2009 y constituyó el programa de ficción nacional de mayor *rating* de los tres emitidos en ese año, alcanzando un promedio de 6,7%²⁴.

Un caso particular lo constituyó la sitcom *Piso 8*, de Alan Goldman, la propuesta ganadora del concurso CONTA 2006 de Canal 10, que premió al mejor proyecto de ficción en formato serie o unitario. La consigna de ese año consistía en presentar los primeros dos guiones de una serie de ficción de cuatro capítulos que se desarrollara en no más de cinco sets de estudio. La serie tenía inicialmente cuatro episodios, los que fueron ampliados posteriormente a siete.

Respecto a los costos, la ficción televisiva constituye el género más caro, por requerir de un proceso de producción más complejo, así como por implicar un mayor riesgo e inversión. La producción requiere de una importante inversión en capital, ya sea en pago de salarios a los actores y técnicos, inversión en equipos de producción, traslados, locaciones, etc.

Sin embargo, los costos de producción resultan competitivos a nivel internacional, al ser similares o incluso menores si se los compara con los existentes en otros mercados de reconocida calidad en la producción audiovisual. En este sentido, Uruguay posee excelentes locaciones al

²⁴Dato suministrados por IBOPE.

contar con paisajes de mucha riqueza visual, como la rambla de Montevideo, las playas del este, Colonia, entre otros. Asimismo, existe cercanía en las distancias, debido a que grabar en Montevideo y luego en Colonia o Punta del Este no representa un inconveniente en distancia física, permitiendo el ahorro en tiempo y traslado. En cualquier rodaje las distancias cortas suponen optimización de costos y tiempos.

Adicionalmente el país ofrece condiciones propicias que permiten un adecuado desarrollo de las producciones, como por ejemplo la existencia de buenos niveles de seguridad, de comunicaciones y sanitarios.

Por otro lado, según los productores contactados, el rubro más importante en los costos de producción lo constituyen los salarios, que además dependen de la calidad y prestigio de los actores y autores contratados. En Uruguay, si bien existen artistas nacionales reconocidos local y regionalmente, los niveles salariales que se manejan son relativamente bajos si se los compara con otros mercados.

Finalmente, existen empresas proveedoras de equipos y servicios de producción, competitivas y tecnológicamente actualizadas, como es el caso de Mussitelli Film & Digital, empresa dedicada al alquiler de equipos.

Hasta el momento, de las ficciones anteriormente mencionadas, *Porque te quiero así*, producida por Canal 10 en el año 2010, ha sido la de mayor inversión, con un costo total que ascendió a un millón de dólares

aproximadamente, suponiendo un costo por episodio de 62.500 dólares²⁵. Hasta ese entonces, *La Oveja Negra*, producida en 2007 por Canal 12 había sido la de mayor inversión, ya que su costo total ascendió aproximadamente a 600.000 dólares, y supuso 46.000 dólares por capítulo²⁶.

Pero resulta posible utilizar mecanismos que permitan abaratar los costos de producción, que en algunos casos han sido aplicados. Un caso concreto es el de la última ficción emitida por Canal 4, *Correr el Riesgo*, cuyo costo total ascendió a 90.000 dólares, contando con 13 episodios, lo que significa un costo promedio por episodio de 6.900 dólares. Se grabaron los 13 capítulos simultáneamente, y como consecuencia se ahorró en días de grabación al economizar en traslado²⁷. Según Mario Banchemo, productor del ciclo, esto permitió obtener una ganancia del 20% sobre la inversión incurrida. Otro ejemplo es el de la sitcom *Piso 8*. Todos los episodios se filmaron en Montevideo durante el verano, siendo una de las estrategias utilizadas por la producción de Canal 10, ya que es una época del año en la que la programación que requiere trabajo en estudio es escasa. Esto permitió dejar fijo cuatro sets grandes y complejos por el plazo de dos meses, que de lo contrario tendrían que haberse armado y desarmado todos los días.

²⁵ Dato brindado por Anabela Pinilla – Productora de la ficción

²⁶ Dato brindado por Andrea Curcio - Gerente Comercial Canal 12

²⁷ Implica no volver una y otra vez a la misma locación, sino grabar la totalidad de las escenas de una misma locación juntas.

Por otra parte, existen elementos claves a considerar por los canales a la hora de poner al aire cualquier programa, que influyen en su mayor o menor éxito y que guardan relación con las estrategias de programación. Entre esos elementos se encuentran la elección de la fecha de estreno, el día y horario de su emisión, así como considerar la tendencia del público a permanecer en un mismo canal. Por ejemplo la segunda temporada de *Charly en el Aire* no alcanzó los niveles de *rating* de la primera, por tanto la facturación percibida en la primera temporada fue considerablemente mayor. Su productor, Alvaro Armand Ugón considera que ello se debió, entre otras cosas, a que la fecha de estreno no fue la más indicada. Asimismo Mario Banchemo, productor de *Correr el riesgo*, encuentra que en los primeros episodios del programa, el *rating* fue muy superior, debido a que el programa previo era la producción argentina *Botineras*, que alcanzaba altos niveles de *rating*. Pero una vez que esta producción culminó, el *rating* de la ficción uruguaya se vio afectado a la baja, poniendo en evidencia la tendencia del público a permanecer en un mismo canal cuando mira una programación que le interesa y cuando ese programa es cambiado por otro de menor éxito, el público modifica su conducta. Respecto a la importancia de considerar el horario, un ejemplo lo constituye *Las novias de Travolta*, que se emitía los domingos a las 23.00hs, horario en el que habitualmente el *rating* disminuye. De todas maneras, el programa logró un *rating* promedio muy bueno, que ascendió

a 6,2%²⁸. Pero, si se hubiese emitido en un horario central, probablemente el éxito hubiese sido aún mayor. En el caso de *Correr el riesgo*, inicialmente era emitida los días jueves en horario central, pero al comenzar a emitirse *Gran Hermano*, se trasladó para los días miércoles a la medianoche, por lo que la audiencia disminuyó considerablemente.

A partir de las entrevistas realizadas surge que, el pequeño tamaño de las productoras nacionales, que en general se trata de empresas jóvenes surgidas en los últimos años y con muy poca experiencia acumulada en el género, sumado a su casi nula capacidad financiera dado los niveles de inversión requeridos y a su escasa proyección internacional, hacen que actualmente resulte necesario que los canales afronten la financiación y el riesgo de los proyectos si es que se apuesta por el desarrollo del sector. Si se mira a las productoras de mayor éxito en Argentina, se encuentra que en una primera etapa, la asociación con los canales resultó esencial para su consolidación.

Según las opiniones relevadas en cada uno de los canales, el sector se encuentra en una etapa naciente. Si bien consideran que actualmente, dado el pequeño tamaño del mercado interno, la realización de producciones nacionales no resultaría económicamente conveniente cuando existe una oferta de contenidos alternativos competitivos y de bajo costo, también hay consenso en la posibilidad de modificar esta situación. Esto dependerá de si se busca iniciar un proceso de desarrollo tanto de

²⁸ Dato suministrados por IBOPE.

capacidades en la producción, así como en la comercialización de los programas, como forma de profesionalizar el sector, ganar en eficiencia y buscar generar nuevas fuentes de ingresos. En este sentido, Gabriel Inchausti de Canal 10, manifestaba la intención del canal por apostar al género de ficción, destacando como primer objetivo a alcanzar el desarrollo de productos de calidad que logren ser un éxito en su primera emisión en el mercado interno. Pero simultáneamente la necesidad de la proyección internacional, para obtener beneficios económicos y lograr un desarrollo sostenible. El caso particular de *Porque te quiero así*, fue el primer paso en esta estrategia. Su elevado costo se explica principalmente por la contratación de técnicos, actores y directores extranjeros. Si bien el costo por capítulo resulta excesivo si se consideran los parámetros que se manejan en la industria, la inversión estuvo justificada por la apuesta antes señalada del canal por generar un proceso de aprendizaje sobre el género y “formar escuela”. El canal se muestra decidido a invertir en el desarrollo de la ficción nacional, para lo cual considera necesario la profesionalización y el desarrollo de capacidades en los agentes nacionales que participan de la realización, tanto técnicos como actores, lo que en última instancia se traduciría en mejoras en eficiencia y costos cada vez menores en los proyectos futuros. En este sentido, de acuerdo a lo manifestado por la productora de esta última ficción, se prevé para 2011 un segundo ciclo, que contará con 40

episodios de media hora de duración y se estima que en esta oportunidad el costo por capítulo será inferior a los 20.000 dólares.

Por su parte, Andrea Curcio de Canal 12, señalaba la importancia de buscar acuerdos con distribuidores extranjeros, con experiencia en la comercialización de este tipo de programas, así como también la necesidad de contratar, en esta etapa inicial, a autores, directores y actores extranjeros que puedan compartir su experiencia con sus colegas uruguayos en el proceso de realización. En otra posición, Mariano Mosca de Canal 4, hacía referencia a que el principal incentivo del canal para producir programas de ficción, nunca ha sido obtener rentabilidad, sino contribuir a su imagen de marca. Considera que el hecho de disponer de ficción nacional en su grilla, agrega valor al canal de acuerdo a la percepción del público uruguayo.

El elemento fundamental a considerar al momento de evaluar la viabilidad de los proyectos es el flujo de ingresos a generar a partir de la comercialización del programa. Dado que, salvo excepciones, los programas se conciben para su comercialización en el mercado interno, la fuente de financiamiento es exclusivamente la venta de espacios publicitarios. No se han adoptado modelos que busquen explotar oportunidades de negocio asociadas al programa, del tipo del adoptado por Cris Morena Group, analizado en el capítulo previo y tampoco han existido proyectos multiplataforma. Por otra parte, si bien existe una tendencia en los países con mayor experiencia en el género, a la

asociatividad y a la búsqueda de acuerdos de coproducción con diversos agentes, tanto nacionales como internacionales, de forma de diversificar las fuentes de financiamiento y el riesgo, éstos han sido escasamente explorados en el Uruguay.

6.4.4. Estudio de caso

De acuerdo a lo analizado hasta el momento, el flujo de ingresos de las producciones nacionales, y en particular de las ficciones, proviene de la venta de los espacios publicitarios, y especialmente de la denominada tanda normal. Por tanto, para estimar la rentabilidad generada por estas producciones es preciso conocer el número de episodios, con la finalidad de establecer el costo por capítulo, así como estimar los ingresos por concepto de tanda normal percibidos en cada caso. Un ingreso adicional se encuentra constituido por las otras formas de publicidad existentes analizadas anteriormente, pero estas son considerablemente menores. Asimismo en caso que el programa sea exportado, sería preciso conocer el flujo de ingresos por las ventas internacionales realizadas.

A los efectos del presente trabajo, se consideran como caso de estudio las ficciones *Porque te quiero así* y *Correr el riesgo*. Dicha selección se basa en las siguientes características:

- Ambas fueron emitidas en el transcurso del año 2010.
- Pertenecen a diferentes canales de televisión.

- Ninguna de ellas hasta el momento ha sido comercializada internacionalmente.
- Constituyen dos casos extremos en relación a los costos de producción.

Debido que se considera que la producción de un artístico de entre 42 y 45 minutos, implica una hora de aire al incluir la publicidad televisiva²⁹, se puede hacer el supuesto que en un programa de una hora de duración, la tanda normal abarca promedialmente 16,5 minutos, lo que equivale a 990 segundos.

Asimismo resulta preciso considerar el horario de emisión, ya que como se expuso anteriormente la tarifa publicitaria difiere por sector horario, así como tomar las tarifas oficiales vigentes de los canales a esa fecha. Luego, al igual que lo realizado en el caso de la facturación publicitaria por canal de televisión privada abierta, se consideran dos escenarios posibles. El primero suponiendo que la facturación real por concepto de tanda normal equivale al 10% de la tarifa oficial, y el segundo suponiendo que esta cifra asciende al 15%.

Caso 1: Porque te quiero así

Esta ficción fue estrenada el 20 de julio de 2010 y estuvo al aire en horario central por un período de dieciseis semanas. De acuerdo a

²⁹ Dato brindado por Anabela Pinilla en entrevista.

información brindada por Canal 10, la tarifa oficial de la pauta publicitaria vigente en dicho horario y período fue la siguiente:

- Vigencia a partir del 01/07/2010: \$U 2.832 el segundo.
- Vigencia a partir del 01/10/2010: \$U 2.906 el segundo.

Debido a que mientras el programa estuvo al aire, en la mitad del ciclo rigió la primera tarifa y en la otra mitad la segunda, se asume una tarifa promedio de \$U 2.869 por segundo.

Adicionalmente, por lo mencionado anteriormente, se considera que en un programa de una hora de duración la tanda publicitaria es de aproximadamente 16,5 minutos (990 segundos).

Cuadro 6.14. Ingresos por concepto de tanda normal

% sobre tarifa oficial	Nº de episodios	Costo por episodio (U\$S corrientes)	Segundos de tanda normal por episodio	Ingreso por tanda normal por episodio (U\$S corrientes*)
10%	16	62.500	990	14.159
15%	16	62.500	990	21.239

* Cotización promedio del dólar año 2010: 20,06. BCU

Fuente: Elaboración propia

Se observa que en el escenario más optimista -cuando la tarifa real asciende al 15% de la oficial-, el ingreso por episodio por concepto de tanda normal se corresponde a algo más que la tercera parte del costo de producción. Asimismo, el ingreso total asciende a 339.818 dólares, que supone una pérdida de 660.182 dólares, esto es, 66% de la inversión

total. Cabe aclarar, que no se consideran los posibles ingresos por otros conceptos diferentes de la tanda normal.

Caso 2: *Correr el riesgo*

Esta ficción que también fue emitida durante el año 2010 estuvo al aire un período de trece semanas. Se estrenó el 7 de octubre de 2010 y su capítulo final fue emitido el 5 de enero de 2011. Inicialmente se emitía los días jueves a las 22hs, por lo que salía en horario central, pero al comenzar el programa argentino *Gran Hermano*, se modificó su horario y día de emisión, para los miércoles a la medianoche. Ello significó que los últimos cuatro episodios fuesen transmitidos en el sector horario Noche.

Por lo tanto, se deben calcular dos tarifas diferenciales de acuerdo a su horario de emisión, ya que de un total de trece episodios, nueve estuvieron al aire en horario central y los restantes cuatro, en el horario de la noche.

Para este caso la tarifa oficial con la que se cuenta corresponde al 31/12/09, que de acuerdo a datos brindados por Canal 4, es la tarifa que rigió durante todo el transcurso de 2010.

- Central: \$U 3.132
- Noche: \$U 1.631

Por tanto, en promedio por episodio, la tarifa oficial por segundo ascendió a \$U 2.670³⁰.

Al igual que en el caso anterior la tanda publicitaria es de aproximadamente 16,5 minutos (990 segundos).

Cuadro 6.15. Ingresos por concepto de tanda normal

% sobre tarifa oficial	Nº de episodios	Costo por episodio (US\$ corrientes)	Segundos de tanda normal por episodio	Ingreso por tanda normal por episodio (US\$ corrientes*)
10%	13	6.900	990	13.177
15%	13	6.900	990	19.765

* Cotización promedio del dólar año 2010: 20,06. BCU

Fuente: Elaboración propia

Se observa que en ambos escenarios, tanto optimista - tarifa real equivalente al 15% de la oficial - como pesimista - tarifa real equivalente al 10% de la oficial -, el ingreso por concepto de tanda normal supera ampliamente el costo de producción. En el primer caso, el margen de ganancia por episodio es de 6.277 dólares, que corresponde a un 91% de rentabilidad sobre la inversión. En el segundo, el margen es de 12.865, que implica una rentabilidad del 186%.

6.5. Experiencias de Internacionalización del sector

Dado el tamaño del mercado interno, los mercados extranjeros resultan esenciales para amortizar las producciones y obtener beneficios

³⁰ Se calculó multiplicando 9 episodios por el precio de la tarifa en el horario central, más 4 episodios multiplicado por la tarifa en el horario de la noche. Y al resultado se lo dividió entre el número total de episodios.

económicos que puedan ser reinvertidos, o incluso atraer inversiones e iniciar un proceso sostenido de desarrollo del sector, que le permita alcanzar una escala de producción eficiente y lograr realizar contenidos competitivos. En ese sentido, y replicando el modelo utilizado por otros sectores, como la publicidad y el cine, el mercado interno funcionaría como “laboratorio” para una primera emisión de los contenidos que permita evaluar sus resultados y reducir la incertidumbre o *nobody knows*. Alcanzar un éxito interno constituye una buena carta de presentación en los mercados internacionales, cuando se trata de productores no conocidos en la escena internacional como los uruguayos.

Esta necesidad de internacionalización ha sido validada por la mayor parte de los productores y canales contactados a lo largo de la investigación, y a su vez constituye una de los ejes centrales dentro de los objetivos que se ha propuesto el *cluster* audiovisual. En este ámbito se ha creado recientemente la *Uruguay Film Commission & Promotion Office*, que se define como “*un mecanismo de promoción de locaciones uruguayas como escenario para producciones extranjeras, y un instrumento de proyección internacional para las producciones nacionales*”. En este marco, se ha concurrido a cuatro eventos, dos en Europa (MIPTV y MIPCOM) y dos en Brasil. El objetivo es ofrecer una oportunidad a las empresas interesadas en concurrir a estos mercados, a través de un subsidio, donde al mismo tiempo la institución realiza actividades de promoción buscando atraer inversiones al Uruguay. Dentro

de las empresas productoras que han concurrido se encuentran: OZ Media, Contenidos TV, NEPAL, Microtime y ZUR. Las empresas se encuentran en una etapa exploratoria y si bien no se han obtenido resultados concretos, resulta fundamental la generación de contactos.

Una de las primeras experiencias de exportación de ficción televisiva nacional fue *Uruguayos campeones*. La tira se vio en toda Latinoamérica, lo cual en gran parte se debió al reconocimiento a su director, Adrián Caetano. Si bien su productor, Oscar Estévez, manifestaba que no se generaron ganancias, su venta a otros mercados permitió cubrir parte de los costos. El costo por episodio de esta producción osciló entre 15.000 y 17.000 dólares. La otra ficción nacional comercializada internacionalmente fue *La Oveja Negra*, la cual se vendió a Honduras y Venezuela. Un elemento fundamental a considerar para la comercialización internacional de cualquier serie de ficción es el número de episodios, ya que internacionalmente se vende por temporada de trece semanas. Por lo tanto, como mínimo la serie debe contar con ese número capítulos.

Por otra parte, Contenidos TV en coproducción con Canal 12 comenzó a producir en el año 2010 *Adicciones*, una ficción televisiva de 13 unitarios de una hora grabados íntegramente en *HD*, en cada uno de los cuales se trata una de las adicciones que actualmente acechan a las sociedades de todo el mundo, por lo que su contenido es universal. El programa ya posee preventas surgidas en ferias internacionales. En este

caso, se trata de una tira concebida para ser comercializada en los mercados internacionales, para lo cual se buscó un acuerdo de distribución exclusiva con la empresa Flor Latina Entertainment Group. En igual sentido, Canal 12 ha invertido en una nueva producción, *Maltratadas*, ficción que hace referencia a la violencia doméstica. La inversión realizada solo en el primer episodio ascendió a 100.000 dólares. En este caso se buscaron autores con experiencia, como Esther Feldman y Alejandro Macri (Lalola), y como en el caso anterior se acordó la distribución internacional con Flor Latina. Si bien la tira ha sido realizada íntegramente en Uruguay, tanto sus locaciones como el personal involucrado fueron pensados para el mercado internacional.

Actualmente, Canal 10 prepara el lanzamiento de una tira juvenil denominada *Dance!*, coproducida por Sony Pictures Television, Canal 10 y la productora argentina-española Pow Wow Media Partners. El proyecto constituye el de mayor inversión de la historia del sector, se trata de una inversión cercana a los 5.000.000 dólares, que incluye la construcción de un estudio de mil metros cuadrados, el trabajo de un equipo de 180 personas en aproximadamente 80 episodios. Si bien será realizada y emitida en Uruguay, se trata de una apuesta internacional a ser emitida por Sony Pictures International para América Latina, así como en el mercado hispano de Estados Unidos. La dirección estará a cargo del productor de algunas de las tiras juveniles argentinas de mayor éxito

como *Floricienta*, *Casi ángeles* y *Rebelde way*, y la guionista será la misma que la de *Chiquititas* y *Rebelde way*.

Por otro lado, existe un emprendimiento denominado *Fábrica de Formatos*, llevado adelante por la empresa OZ Media y financiado por la ANII, que se propone desarrollar un catálogo de formatos para televisión y nuevas plataformas, abarcando desde *realities* y periodísticos, hasta formatos infantiles y de entretenimiento. Con este catálogo, la empresa se proyecta hacia los mercados internacionales, habiendo participado ya en eventos como MIPCOM 2010 y NATPE 2011³¹.

Finalmente, la oferta de servicios de producción en el mercado internacional constituye una oportunidad que comienza a ser considerada en el Uruguay. En este sentido, este tipo de servicios ha resultado ser un negocio atractivo. Andrea Curcio de Canal 12, manifestaba que el canal ha evaluado la posibilidad de brindar este tipo de servicios a futuro, dado que existe demanda a nivel internacional. Citaba como referencia el caso argentino, donde se han venido desarrollando experiencias exitosas en los últimos años. Sin embargo, hay que considerar que las productoras internacionales son muy exigentes a la hora de realizar contratos y en todos los casos solicitan experiencia comprobada en el género, respaldo financiero, infraestructura técnica y administrativa.

³¹ Información disponible en <http://www.fabricadeformatos.tv>

6.6. *El papel de la televisión pública*

Como fuera analizado al presentar el modelo de negocio de la televisión pública, éste muestra características particulares que lo diferencian de la televisión privada. En este caso, la estrategia de programación busca ofrecer aquellos contenidos centrados en temáticas poco valorizadas por los canales privados y que por ende no están cubiertos en su grilla. Son contenidos no dirigidos a una audiencia masiva, sino que buscan satisfacer la demanda no atendida de múltiples sectores de la población, considerando que el *rating* no sería la variable que determina el comportamiento del canal. La grilla de programación se compone por programas diversos, principalmente periodísticos que tratan temas de contenido socio-cultural, económico y político; así como también informativos, programas de contenido artístico, deportes, educativos, ciencia y documentales. Se busca ofrecer contenidos nacionales, que difundan temáticas nacionales incorporando al interior del país.

TNU (Televisión Nacional de Uruguay), tradicionalmente ha ofrecido contenidos de alto valor cultural, enfocados en determinados grupos de la población y ha sido el canal de menor audiencia dentro de los canales de televisión abierta de Montevideo, ubicándose muy por debajo de los tres grandes. Una de las limitantes que ha debido enfrentar es la reducida inversión del Estado y la casi inexistente inversión publicitaria recibida, lo que ha determinado una escasa inversión en actualización tecnológica, en comparación con los canales privados competidores. Esto ha significado

una debilidad a la hora de competir. Sin embargo, a partir del año 2008 se ha producido un proceso de reestructuración que ha implicado la inversión en obras edilicias y actualización tecnológica, así como la construcción de una nueva imagen de cadena y una nueva pantalla. En este sentido, se buscaron acuerdos con TV Ciudad, ICAU y con las televisiones públicas de la región y del mundo, como Canal Encuentro y Televisión Pública Argentina, TV Brasil y TAL de Brasil, UNAM de México, Televisión China y DOCTV Latinoamérica. Uno de los acuerdos de mayor importancia ha sido el mantenido con la BBC, que le ha permitido incluir en su grilla contenidos con un nivel de calidad superior a los que tradicionalmente venían siendo emitidos. Como resultado de esta reestructuración, el canal ha logrado aumentar su competitividad en el mercado y mejorar sus niveles de audiencia.

La mayoría de los programas nacionales emitidos por TNU son coproducciones. Los modelos empleados a la hora de realizar una coproducción difieren de aquellos empleados por los canales privados. Uno de los modelos de negocio más utilizado se basa en el alquiler del espacio, a través del cual el canal aporta el espacio, los estudios y el equipamiento técnico a cambio de un monto fijo, y luego el productor es el responsable de la creación y realización del programa, así como también de la comercialización de la pauta publicitaria que es apropiada íntegramente por este último³². Otro modelo utilizado consiste en la

³² Es el caso del programa *Buscadores*

distribución de los ingresos por publicidad contratada de acuerdo a porcentajes que por lo general constituyen un 60% para el productor y el restante 40% para el canal.

6.7. La TDT en Uruguay

El nuevo escenario que surge a partir de la digitalización de las señales televisivas plantea la necesidad de replantearse la configuración del sistema televisivo actual, lo que para algunos significa una oportunidad histórica de “barajar y dar de nuevo”. Sin embargo surgen algunas cuestiones previas a definir:

- ¿Para qué la TDT?
- ¿Qué objetivos se persiguen?
- ¿Qué tipo de modelo de TDT se quiere configurar?

Esto ocurre en un marco de convergencia tecnológica, donde los límites a los servicios de cada uno de los sectores involucrados - audiovisual, telecomunicaciones y software - tienden a desaparecer. Como fuera señalado en el capítulo 3, este proceso de convergencia ha supuesto una mayor concentración de la propiedad y la formación de grandes conglomerados de empresas transnacionales que dominan los medios de comunicación. Estas tendencias plantean importantes desafíos a los gobiernos, que deben definir una estrategia para la implementación de la TDT y ajustar la regulación en función de los objetivos perseguidos con el cambio tecnológico.

Gómez, G. (2010) sostiene que el objetivo de la regulación debería ser garantizar la diversidad, el pluralismo y el acceso equitativo, limitando la concentración y creando un entorno favorable para el ingreso de nuevos actores al sistema. El autor encuentra que en la actualidad coexiste un proceso de acumulación de la propiedad con un proceso de centralización y homogeneización de contenidos, por lo que es necesario que el gobierno intervenga formulando políticas públicas para recomponer los desequilibrios y garantizar la diversidad cultural y la libertad de expresión.

Actualmente, la regulación referida al sector se caracteriza por estar dispersa en una diversidad de leyes, decretos y resoluciones, que resultan insuficientes e inadecuados a la realidad actual de convergencia tecnológica. En primer lugar, la Ley de Radiodifusión N°14.670 aprobada el 23 de junio de 1977 durante la dictadura militar y ratificada con la vuelta a la democracia, está compuesta por unos pocos artículos muy generales. Luego la Ley de Radiodifusión Comunitaria N°18.232 del 22 de diciembre de 2007, que establece en su artículo segundo uno de los principios básicos: *“El espectro radioeléctrico es un patrimonio común de la humanidad sujeto a administración de los Estados y, por tanto, el acceso equitativo a las frecuencias de toda la sociedad uruguaya constituye un principio general de su administración.”* Esta ley promueve el servicio de radiodifusión comunitaria, reconociendo el derecho de los grupos u organizaciones no gubernamentales a operar frecuencias y les reserva *“...al menos un tercio del espectro radioeléctrico por cada localidad en*

todas las bandas de frecuencia de uso analógico y digital y para todas las modalidades de emisión.” El Decreto N° 374 del 12 de agosto de 2008, regula los procedimientos y los criterios para otorgar el uso de frecuencias de radio y televisión comercial, lo que elimina la posibilidad de otorgar licencias de forma discrecional, práctica habitual hasta ese momento. Más tarde, el Decreto N°522 del 24 de octubre de 2008, reglamenta el procedimiento para autorizar y asignar canales para la TDT entre los tres sectores: privado, público y comunitario. En su artículo primero establece: *“El Poder Ejecutivo emitirá autorizaciones para la prestación del servicio de Televisión Digital Terrestre en la banda UHF (canales 21 a 29), a razón de tres para medios comunitarios, dos para los públicos y cuatro para los privados.”*. Asignando además uno de los dos canales reservados a los públicos a TNU.

Al asumir José Mujica como Presidente de la República, éste anunció su voluntad de sancionar una ley de telecomunicaciones en Uruguay durante su mandato, sin especificar sus contenidos, pero aludiendo a que no se puede dejar este tema exclusivamente a disposición del mercado sin la intervención del Estado³³.

De esta manera, a partir de julio de 2010, se encuentra en proceso de elaboración la nueva Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual (SCA), que reunirá toda la legislación dispersa y regulará los servicios de

³³ Información disponible en:

http://www.telecomunicaciones.org.uy/web/index.php?option=com_content&task=view&id=175&Itemid=74

telecomunicaciones brindados en todos los soportes existentes: espectro, cable físico, señal satelital y protocolo de internet. Para ello se conformó un Comité Técnico Consultivo (CTC), integrado por referentes de la academia, de asociaciones empresariales, productores e integrantes del gobierno. A pesar de que al momento la ley no ha sido promulgada, es posible identificar algunos de los puntos fundamentales que serán incluidos en ella, de acuerdo a las declaraciones de los agentes implicados en el proceso (Gómez, G.; 2010):

- i. Garantizar la libertad de expresión y la diversidad de medios.
- ii. Asegurar el acceso equitativo al espectro, así como también a la infraestructura.
- iii. Asegurar la universalidad del acceso.
- iv. Establecer reglas de *must carry* en la televisión para abonados.
- v. Promover la competencia entre operadores, evitando la conformación de monopolios y oligopolios.
- vi. Desestimular la excesiva centralización de contenidos y velar por la independencia de contenidos.
- vii. Promover la inclusión de contenidos locales, mediante exigencias de mínimos de programación local.
- viii. Fortalecer la independencia y sostenibilidad de los medios locales del interior.
- ix. Fortalecer la industria audiovisual nacional.

- x. Proteger los derechos de las personas, mediante la inclusión de aquellos con capacidades diferentes, la regulación de la publicidad y la protección de los derechos del consumidor.

Uno de los principales consensos alcanzados a partir del trabajo del CTC refiere al diseño de una nueva estructura institucional en comunicación. Se sugiere la creación de un organismo, diferente a la DINATEL, que diseñe políticas de comunicación para el sector audiovisual, encargado de articular los aspectos culturales con los tecnológicos.

En los aspectos referidos a la regulación, en el informe presentado se recomienda traspasar las funciones que actualmente tiene la URSEC a un organismo independiente. Este organismo sería conducido por directores designados con venia del Parlamento mediante una mayoría especial de dos tercios, y sus principales competencias serían tanto la asignación como la renovación de frecuencias. Esto es en el entendido de que la URSEC depende del Gobierno y no posee venia parlamentaria, por lo que no resulta conveniente que cumpla con esas funciones.

Entre otros puntos, también se acordó instalar lo que se denomina “defensor de audiencias”, que cumple la tarea de canalizar las demandas de los televidentes y oyentes, así como crear un plan nacional de educación en medios que incluya por un lado la formación de los comunicadores, y por otro logre articular la academia con los medios de comunicación.

Sin embargo, en la actualidad se ha creado desconcierto acerca de la Ley, debido a las declaraciones realizadas por el propio presidente de la República.

En base a la información anterior, es posible extraer algunas conclusiones sobre la posible configuración del nuevo sistema. En primer lugar, es claro que existirán nuevos competidores (tres comunitarios, uno público y uno privado) cuya finalidad podrá ser la obtención de beneficios económicos, o beneficios sociales. Dentro de los operadores comunitarios, podría estar la Universidad de la República, el PIT-CNT, u otras ONGs. Además es probable que TV Ciudad acceda a uno de los canales reservados al sector público. Al mismo tiempo, es posible que estos últimos grupos de canales accedan a emitir usando infraestructura de TNU o eventualmente de ANTEL.

Por otro lado, según las opiniones relevadas en los contactos realizados, los canales privados enfrentan una gran incertidumbre en cuanto a las características que adoptará la implementación del nuevo sistema de TDT, y por tanto, en cuanto a la estrategia competitiva a adoptar, encontrándose a la espera de definiciones por parte del Estado. Sin embargo, todos coinciden en que esperan disponer de un múltiple completo. Por un lado, Canal 4 y Canal 12 expresaban su preferencia por continuar emitiendo una sola señal, la actual, en *HD*, descartando la posibilidad de programar nuevas señales. Éste último canal, planteaba sus dudas en cuanto a la posibilidad de financiar nuevos canales

comerciales dado el tamaño del mercado uruguayo. Por otro lado, Canal 10 planteaba la posibilidad de emitir tres señales, el actual Canal 10 en *HD*, luego un canal “espejo” que emitiría contenidos que por falta de espacio en la grilla no pueden ser emitidos por el anterior, y finalmente podrían agregar una tercera señal cuyas características todavía no estarían definidas. Más allá de lo anterior, el paso hacia la TDT, implica para los canales una actualización tecnológica completa previa, esto es, un recambio del capital físico, desde cámaras hasta otros dispositivos, además de la capacitación en el uso de las nuevas tecnologías y en otros aspectos como la escenografía y el maquillaje. Todo lo cual requiere de una inversión considerablemente elevada, lo que podría llegar a retrasar la implementación del nuevo sistema. Si bien los tres canales han iniciado este proceso, es posible diferenciar al Canal 10 como el líder. Además de invertir en infraestructura, el canal ha incorporado un área específica compuesta por ingenieros dedicados a la I+D. Es así como han desarrollado aplicaciones interactivas que están siendo probadas, por ejemplo desde su informativo central, *Subrayado*, que se emite por TCC.

El incremento en la cantidad de señales señalado anteriormente, o sea, el aumento en la oferta de programación, implicará un incremento en la demanda de programas, originada en los nuevos competidores, que demandarán contenidos específicos de tal forma de cumplir con los fines trazados, que estarán relacionadas con la educación, la cultura o la información, entre otros. Sin embargo, es esperable que la demanda por

contenidos de ficción específicamente no varíe y que continúe estando originada en los tres canales privados³⁴. Al mismo tiempo, este incremento en la oferta televisiva no se traduciría en un aumento del tiempo destinado por el público a mirar televisión sino, y de acuerdo a la experiencia internacional, a una mayor fragmentación de la audiencia, lo que implica además un mayor reparto de la inversión publicitaria.

6.8. Protección e incentivos a la producción televisiva local.

A continuación se analizan los mecanismos de protección e incentivos a la producción televisiva local, sus impactos y consecuencias. Inicialmente se efectúa una breve referencia a algunas de las experiencias a nivel internacional en la materia, para luego analizar la situación uruguaya actual.

A nivel general, es posible identificar dos aspectos básicos en relación a las medidas de protección y promoción de la producción local. Por un lado, el establecimiento de porcentajes mínimos de programación dedicada a la producción nacional o regional, y por otro, los incentivos a la producción nacional, ya sea mediante exenciones, deducciones fiscales y/o apoyos financieros. La mayoría de los países combinan ambos elementos poniendo mayor énfasis en uno u otro según los objetivos que se desean alcanzar, pero la consideración de ambos resulta

³⁴ Si bien existe un cuarto canal asignado al sector privado comercial según la normativa, no es posible todavía saber a quien será asignado y qué perfil adoptará.

indispensable para lograr la protección, y a su vez la promoción de la producción nacional (Navatta, S.³⁵)

6.8.1. Protección e incentivos a la producción local a nivel internacional.

Las primeras experiencias de apoyo y protección a la cultura provienen de la Unión Europea. En éste sentido, la Directiva “Televisión sin fronteras” (Directiva TSF) constituye la piedra angular de la política audiovisual de la región y es incorporada al ordenamiento jurídico de los países miembros. Se basa en dos principios fundamentales: la libre circulación de programas televisivos europeos en el mercado interno y la obligación de las cadenas de televisión de dedicar, siempre que sea posible, más de la mitad de su tiempo de emisión a obras europeas³⁶. Con respecto a las ayudas para la producción a nivel europeo, se destaca el Programa Media, que ofrece estímulos al desarrollo, difusión y promoción de los productos audiovisuales, planteándose como uno de sus objetivos fortalecer la competitividad de las producciones europeas³⁷.

En relación al establecimiento de porcentajes mínimos de programación dedicada a la producción local y regional, es posible citar el caso de Francia, cuya Ley N° 86-1067 exige tanto a la televisión abierta como a

³⁵ Disponible en <http://www.laondadigital.com/laonda/LaOnda/451/C4.htm>

³⁶ Información disponible en http://europa.eu/legislation_summaries/audiovisual_and_media/l24101_es.htm

³⁷ Información disponible en http://ec.europa.eu/spain/novedades/audiovisual/media_ayudas_es.htm

las señales de cable o satélite, que en el horario de mayor audiencia se emita al menos un 60% de obras europeas y un 40% de obras nacionales³⁸. En el caso de España, la Ley 7/2010 – Ley General de la Comunicación Audiovisual - en su artículo 5 establece que los canales de televisión de cobertura estatal o autonómica deben reservar el 51% del tiempo de emisión anual a obras europeas, reservando el 50% de esa cuota a obras europeas en cualquiera de las lenguas españolas. Al mismo tiempo se establece que el 10% del total de emisión estará reservado a productores independientes. A lo anterior se agrega, la obligación por parte de los canales de contribuir anualmente a la financiación de la producción europea de películas cinematográficas, películas y series para televisión, así como documentales y películas y series de animación, con el 5 % de los ingresos³⁹. Finalmente, otro de los modelos a considerar es el caso de Canadá, donde se exige a los canales de televisión privados que al menos el 60% de la programación emitida anual y no menos del 50% en el horario *prime time* sea de origen nacional.

Si se analiza la situación en la región, es posible identificar el caso de Argentina cuya Ley N° 26.522 de Servicios de Comunicación Audiovisual promulgada en 2009, establece en su artículo N° 65 que los servicios de radiodifusión televisiva abierta deberán emitir un mínimo de 60% de producción nacional, un mínimo de 30% de producción propia que incluya

³⁸ Información disponible en:

<http://www.produccionnacional.com.uy/scripts/locallib/imagenes/Proyecto%20Contenidos%20Culturales.PDF>

³⁹ Disponible en http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/l7-2010.html

informativos locales, y como mínimo un 30% de producción local independiente en los casos de estaciones localizadas en ciudades con más de 1.500.000 habitantes, 15% en los casos de ciudades de más de 600.000 habitantes y 10% en otras localidades.

En cuanto a los apoyos financieros a la producción, en los países de la región existen variados ejemplos de programas que incentivan la producción de contenidos nacionales para televisión por parte del Estado. En este sentido, en agosto de 2010 el Gobierno argentino presentó un Plan Operativo de Promoción y Fomento de Contenidos Audiovisuales y Digitales, que preveía el lanzamiento de concursos para la producción de contenidos para la televisión digital pública. Los fondos invertidos ascendieron a 35 millones de pesos argentinos con la finalidad de financiar 230 horas de programas para la televisión digital, ya sea unitarios, miniserias de ficción y documentales. El plan fue organizado a través de tres tipos de concursos: de cortos y documentales ya finalizados; de series (ficción y documental); y de la presentación de un unitario por provincia. Las categorías eran diversas, por ejemplo en relación a la categoría Serie de Ficción Federales se fomentó la producción de 6 series de ficción de 8 capítulos de 26 minutos cada uno, una por región del país, de producción nacional. El premio era de 80.000

pesos argentinos por capítulo, lo que equivale a 640.000 pesos argentinos por el total de la serie⁴⁰.

Otro ejemplo lo constituye el caso chileno. El Consejo Nacional de Televisión de Chile entrega el subsidio más importante a la producción televisiva de ese país, a través de su Fondo de Fomento a la Calidad. A partir de ese fondo, todos los años se financia la producción de programas televisivos tanto de productores independientes como de canales de televisión, con la finalidad de promover la transmisión o difusión de programas de alto nivel cultural o de interés nacional o regional. Estos recursos son entregados todos los años por el Estado chileno al CNTV y luego son asignados mediante un concurso público en el que pueden participar concesionarias de libre recepción y productores independientes del país. Las categorías que se premian son diversas: series de ficción, series no-ficción, miniserias históricas, telefilms, telenovelas, programas infantiles hasta 6 años, programas infantiles para mayores de 6 años, programas regionales, apoyo a nuevas temporadas programas en canales de TV, apoyo a documentales, microprogramas, programas fondo local. Por ejemplo, en el año 2010 compitieron un total de 351 proyectos entre todas las categorías anteriormente mencionadas,

⁴⁰Información disponible en: <http://www.argentina.ar/es/cultura/C4281-fomento-para-la-produccion-de-contenidos-de-television-digital.php>

y se entregaron recursos para 22 programas de calidad, por un monto total aproximado de 6 millones y medio de dólares⁴¹.

Un tercer ejemplo es la experiencia colombiana. En ese país existe un Consejo Nacional de Televisión (CNTV), el cual financia la producción de contenidos de calidad para la televisión pública. El CNTV *“es un organismo de derecho público con personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonial y técnica, sujeto a un régimen legal propio, para desarrollar y ejecutar los planes y programas del Estado en el servicio público de televisión, así como también dirigir la política que en materia de televisión determine la ley, sin menoscabo de las libertades consagradas en la Constitución Nacional (Art 76 y 77)”*⁴². Las fuentes de financiamiento de dicho fondo surgen tanto de la televisión abierta como de la televisión de pago. En el primer caso, la televisión abierta paga por la utilización de las frecuencias, y destina a la CNTV una compensación del 1,5% sobre ingresos brutos. En el caso de la televisión de pago, ésta destina una compensación del 10% sobre sus ingresos brutos y otro porcentaje igual por pauta publicitaria. Asimismo, en ambos casos, cada

⁴¹ Información disponible en:

http://www.cntv.cl/medios/Destacado/COMUNICADO_DE_PRENSA_Premiacion_Fondo_CNTV_2010.pdf

⁴² Información disponible en: http://www.cntv.org.co/cntv_bop/quienes/

vez que la CNTV otorga una licencia, ese operador debe pagar un derecho de entrada ⁴³.

6.8.2. Promoción e incentivos para la producción nacional en Uruguay.

Previo al análisis de la situación uruguaya actual en relación a las políticas de promoción e incentivos a la producción nacional, resulta conveniente conocer cuáles eran las principales necesidades que presentaban inicialmente los agentes del sector. En esta línea se encuentra el informe presentado por el *Programa de Desarrollo de la Industria Audiovisual Nacional* (Consultoría BID, 2002), para cuya elaboración se interrogó a los agentes del sector acerca de cuáles eran las principales acciones que el Estado uruguayo debería tomar para incentivar la producción audiovisual. Entre dichas acciones, se encontraban las medidas proteccionistas clásicas, la promoción del sector a través de la vía impositiva, la promoción a través del sector privado, la promoción de la producción, así como la promoción del marketing.

En el primer caso, las medidas proteccionistas clásicas, refieren a acciones que van desde la subvención de parte de la inversión necesaria para el desarrollo de proyectos audiovisuales, ya sea preparación de proyectos,

⁴³ Información disponible en:

http://www.cntv.org.co/cntv_bop/noticias/2010/marzo/rendicion.pdf

producción y post-producción, marketing y distribución, hasta el establecimiento de una determinada cuota de pantalla para las producciones audiovisuales nacionales. La promoción vía impositiva, implica el establecimiento de un sistema de devolución de impuestos, por ejemplo, mediante el sistema de *tax-free* que se aplica en el sector turístico en otras partes del mundo y/o mediante la derogación de impuestos y recargos a la importación de insumos para la producción audiovisual. En tercer lugar, la promoción a través del sector privado se logra mediante la generación de incentivos para que los capitales privados inviertan en la producción audiovisual y/o a partir del establecimiento de los mecanismos necesarios para la creación de un fondo de fomento de la producción audiovisual. Por otra parte el incentivo a la producción se puede llevar a cabo a partir del establecimiento de una línea de créditos blandos para producciones audiovisuales, actuando como garante de la participación de las empresas audiovisuales nacionales durante las primeras fases del proyecto. Y por último la promoción del marketing, se logra instrumentando servicios concretos para ser brindados a equipos extranjeros que elijan a Uruguay como locación, como es el caso del acceso a base de datos, gestión de locaciones, facilitación de trámites aduaneros, entre otros. Asimismo a través de la implementación de acciones de difusión y promoción mediante las representaciones diplomáticas del país en el exterior.

La mencionada investigación arrojó como resultado que todos los agentes entrevistados coincidieron en que la acción del Estado es fundamental y

altamente necesaria para el desarrollo del sector, y ordenaron las acciones de acuerdo a su importancia de la siguiente manera:

- i. promoción vía impositiva
- ii. promoción del sector privado
- iii. promoción del marketing
- iv. promoción de la producción
- v. proteccionismo clásico

De lo anterior se desprende que los agentes del sector no pretendían que el Estado uruguayo aplicara las acciones proteccionistas clásicas, lo que significa que no reclaman ni subvenciones a fondo perdido ni cuotas de pantalla. Sin embargo esperaban que el Estado se comprometiera con el sector audiovisual y lo considere de interés nacional, propiciando su desarrollo como política de Estado. Como consecuencia el rol del Estado resultaba fundamental para disminuir la carga impositiva sobre el sector y eliminar las trabas aduaneras y burocráticas que perjudican al productor nacional y no permiten el desarrollo potencial del país como locación. También se vio como primordial la promoción de la iniciativa privada en proyectos de mucho riesgo y elevadas inversiones como lo constituyen los audiovisuales, y la instrumentación de servicios de apoyo al sector respecto a información de mercados y asistencia en actividades de marketing, entre otros.

A partir de este informe, el Estado ha manifestado su intención de promover el desarrollo del sector audiovisual nacional, que ha sido considerado sector estratégico, y se ha avanzado en las líneas propuestas, muchas de las cuales han sido tomadas por las organizaciones creadas en los últimos años como el cluster audiovisual, la CADU, el ICAU y la Film Commission.

En relación a la exigencia de porcentajes mínimos de programación de producción nacional, el 23 de noviembre de 2009 el entonces Presidente de la República Tabaré Vázquez envió al Parlamento un proyecto de ley para la "promoción de la cultura nacional en cine, radio y televisión". En relación al medio televisivo, en el artículo 4º se establecía que los servicios de televisión abierta tanto pública como privada deberían incluir en su grilla programas de producción nacional. En el caso específico de la televisión privada, el 50% de la programación total emitida debería ser de producción o coproducción nacional, dentro de los que se encuentran comprendidos noticieros, deportes, revistas, variedades, periodísticos, documentales, concursos, entretenimiento, así como todo tipo de ficción, entre otros. A su vez, dicho porcentaje debería integrarse con un mínimo de 20% de ficción nacional (telenovelas, largometrajes, cortometrajes, seriales, etc.), o programas de humor, videoclips musicales y difusión de espectáculos nacionales. Por su parte, para la televisión pública se exigía que el 70% de la programación total emitida sea de producción o coproducción nacional, comprendiendo los mismos programas que en el

caso de la televisión privada. Mientras que en relación al porcentaje exigido de ficción nacional en cualquiera de sus manifestaciones, o programas de humor, videoclips musicales y difusión de espectáculos nacionales, éste ascendería a un mínimo de 30%.

Asimismo, el proyecto fijaba pautas comunes tanto para la televisión abierta privada como para la pública. Por ejemplo, se establecía que en ambos casos deberían emitir dos estrenos televisivos al año, de un largometraje y otro que podría ser tanto un largometraje como un telefilme de producción o coproducción nacional. Adicionalmente se exigía la emisión de, como mínimo, un unitario, una teleserie y una telenovela al año.

También se agregaba que para el caso particular de aquellos programas nacionales cuyos contenidos fuesen de ficción y/o educativos y que se encontraran dirigidos a niños y adolescentes, serían contabilizados como uno y medio por cada unidad en el cálculo del porcentaje. Lo mismo sucedería con los programas nacionales que se emitan en los horarios centrales, comprendidos entre las 19 y 22hs.

Adicionalmente esta iniciativa contemplaba la creación de un “Instituto de Mediación Cultural” (IMC) que actuara como un órgano desconcentrado del Poder Ejecutivo, integrado por tres miembros propuestos por éste último y cuyas venias podrían ser aprobadas por mayoría simple en la

Asamblea General. Las sanciones podrían ser desde la simple observación, multas, y hasta la revocación de la concesión.

Tal como se mencionó en el apartado que hace referencia a la TDT en el Uruguay, actualmente existe una nueva Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual en elaboración. La Ley tiene como objetivos el fortalecimiento de la industria audiovisual nacional y la promoción de la producción, mediante la exigencia de inclusión de mínimos de programación local a los canales de televisión.

En relación a los incentivos fiscales o apoyos existentes en el Uruguay para la producción nacional, si bien éstos son escasos, existen algunos decretos que facilitan su realización. Por ejemplo, a partir del decreto N° 327/006 las coproducciones internacionales en las que participa el país integran la denominada “exportación de servicios”, por lo que obtienen un trato diferencial siendo exonerados del pago de IVA. Asimismo de acuerdo al decreto N° 86/007 se faculta a la Dirección Nacional de Aduanas para autorizar el ingreso al país en régimen de admisión temporaria de aquellos bienes inmateriales que se utilicen como fomento de actividades de carácter cultural, entre los que se incluyen la cinematografía y el audiovisual.

En relación a fondos disponibles, a partir de la ley N° 17.930 del 19 de diciembre de 2005 se crea el “Fondo Concursable para la Cultura” que tiene como finalidad el financiamiento de Proyectos de Fomento Artístico

Cultural de impacto en todo el territorio nacional. Este fondo común se distribuye entre los distintos fondos sectoriales de las diversas disciplinas artísticas.

Asimismo existe el Programa Montevideo Socio Audiovisual mediante el cual se efectúan dos llamados anuales. Este programa se encuentra gestionado por la Oficina de Locaciones Montevideanas de la Intendencia de Montevideo, de acuerdo con el Decreto 30.820 de la Junta Departamental de Montevideo, de julio de 2004. El dinero del fondo es obtenido principalmente de lo recaudado a partir del impuesto a los espectáculos públicos que grava las exhibiciones cinematográficas, así como de lo que se cobra por el uso de espacios públicos en rodajes publicitarios.

Implica la realización de aportes retornables a producciones audiovisuales nacionales sin importar su destino (cine o televisión), tiempo de duración y formato. Las líneas de financiamiento son de dos tipos: finalización de largometrajes (ficción y documental) y lanzamiento.

Los proyectos deben ser presentados por una casa productora uruguaya y el director puede ser uruguayo o extranjero, pero en este último caso debe haber residido en el país por al menos cinco años.

Estos fondos son asignados por la Comisión Honoraria de Viabilidad Técnica que se encuentra conformada por la Intendencia Municipal de

Montevideo, la Asociación de Productores y Realizadores de Cine y Video del Uruguay (ASOPROD), el Centro Cinematográfico del Uruguay, Cinemateca Uruguaya y el Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay (ICAU), con el asesoramiento de un Calificador contratado especialmente.

Por otra parte, el ICAU de acuerdo a lo dispuesto en la ley N° 18.284 posee un Fondo de Fomento Cinematográfico. En el caso particular del Fondo 2011, se cuenta con un máximo de 25.000.000 pesos otorgados por la ley, a lo que se suma los saldos y/o reintegros de llamados anteriores y los aportes eventuales de otras instituciones, que son distribuidos entre las distintas líneas de apoyo. En lo que refiere a los fondos destinados a la producción para televisión, existe una línea denominada "Producción de Telefilm", cuyo objetivo es estimular la cantidad y calidad de las producciones de ficción y documental para televisión, así como fomentar el vínculo entre la producción independiente de contenidos y los canales de teledifusión. En este caso se trata de proyectos realizados por productores independientes con personería jurídica, con una duración de entre cuarenta y cinco y sesenta minutos, autoconcluyentes y autónomos. Esta línea se encuentra sujeta a la obligación de reembolso de los fondos otorgados siempre y cuando la producción alcance un resultado económico neto positivo, o sea, que supere el monto de los costos de producción presentados en el proyecto aprobado. El mencionado reembolso será proporcional a la participación del ICAU en la producción del proyecto. En el caso particular de

coproducciones internacionales y de ventas al exterior, esta proporcionalidad se aplicará al porcentaje de participación nacional en el proyecto y de éste en el mercado internacional. La segunda línea para televisión, "Producción de serie televisiva", a su vez se subdivide en dos líneas: Serie de Ficción y Serie Documental. La finalidad es estimular la producción de series de televisión y asegurar su difusión a nivel nacional a través de los canales de televisión pública. Los premios de esta línea se componen de un premio básico aportado por el Fondo de Fomento Cinematográfico, así como de un aporte realizado por los canales de televisión públicos por concepto de pre-compra de derechos de teledifusión en exclusivo a nivel nacional. Por ejemplo, para el caso de la Serie de Ficción, tanto TNU como Tevé Ciudad aportarán cada uno un monto equivalente en pesos uruguayos a 9.000 dólares. En esta oportunidad serán elegibles los proyectos de serie realizados por productores independientes con personería jurídica, y se exige un mínimo de 9 capítulos de entre 24 y 26 minutos de duración a ser emitidos en el año 2012. Al igual que en el caso anterior, esta línea se encuentra sujeta a la obligación de reembolso.

Respecto a los montos máximos a otorgar en cada una de las líneas anteriormente mencionadas, para el caso de Telefilm en su modalidad Ficción, se financiará hasta un proyecto de un máximo de 1.200.000 dólares, mientras que en la línea Series de televisión, en la misma modalidad, será financiado hasta un proyecto de un costo máximo de

2.000.000 de dólares con el complemento adicional otorgado por TNU y Tevé Ciudad.

Adicionalmente para el año 2011, en el marco de la cooperación interinstitucional que promueve el ICAU y de acuerdo al Convenio firmado entre ANCAP e ICAU para el desarrollo del sector audiovisual, se abrió un llamado a productores a registrar en el Instituto sus proyectos de largometraje ficción y documental cuyo rodaje se realizó durante 2011. Se encuentra dirigido a empresas productoras y productores independientes con personería jurídica inscriptos en el Registro Cinematográfico y Audiovisual del ICAU y el objetivo es apoyar a los proyectos de largometrajes audiovisuales de ficción y documental a través de la entrega de vales de combustible durante el rodaje.

6.9. Análisis FODA

A partir de lo analizado en la presente investigación, resulta posible construir una matriz FODA con la finalidad de generar estrategias y recomendaciones para el sector de la producción de ficción nacional.

Fortalezas

- i. Existencia de un *cluster* audiovisual.
- ii. Presencia de empresas productoras jóvenes, flexibles y emprendedoras que apuestan por el desarrollo del género.
- iii. Existencia de profesionales con talento y creatividad.
- iv. Buen relacionamiento calidad-precio.

- v. Existencia de demanda de ficción nacional en el mercado interno.
- vi. Ventajas derivadas de la variedad de locaciones y su cercanía.
- vii. Existencia de buenos niveles de seguridad, de comunicaciones y sanitarios en Uruguay.
- viii. Experiencia exitosa de otros sectores del audiovisual uruguayo, como la publicidad y el cine.

Oportunidades

- i. Existencia de una demanda creciente de programación a nivel mundial como consecuencia de la implementación de la TDT.
- ii. Desarrollo de las nuevas tecnologías, que posibilitan nuevas formas de producción y distribución de contenidos, generando nuevas “ventanas” y la posibilidad de producir contenidos multiplataforma.
- iii. Advenimiento de la interactividad, como oportunidad de agregar valor al producto y elevar la disposición a pagar del telespectador.
- iv. Tendencia a la disminución de los costos, como consecuencia del desarrollo de las nuevas tecnologías digitales.
- v. Referencia de otros subsectores del audiovisual uruguayo que han logrado éxitos, como la publicidad y el cine.
- vi. Tendencia mundial a la deslocalización de la producción de programas hacia países que ofrezcan condiciones favorables, como ventajas en costos.

- vii. Consolidación de los mercados regionales como productores televisivos reconocidos internacionalmente.
- viii. Existencia de voluntad por parte del Estado de incentivar el desarrollo de la producción nacional.
- ix. Dinamización de otros sectores de la economía vinculados a la producción de ficción como transporte, hotelería, servicios gastronómicos, entre otros.

Debilidades

- i. Escala insuficiente del mercado interno para cubrir los costos y lograr rentabilidad de una producción de ficción de calidad.
- ii. Falta de reconocimiento internacional del Uruguay como productor de contenidos televisivos.
- iii. Escasa experiencia de técnicos, productores y autores, en el género ficción.
- iv. Escasa profesionalización de la gestión de empresas audiovisuales y principalmente de su actividad comercial.
- v. Conocimiento insuficiente acerca del funcionamiento de los mercados internacionales, y por tanto, ausencia de estrategias de inserción internacional.
- vi. Inexistencia de un marco normativo que proteja e incentive el desarrollo del sector.

- vii. Inexistencia de capitales de riesgo a nivel nacional. Las empresas productoras no poseen ni la liquidez ni la estabilidad financiera para financiar proyectos de ficción.
- viii. Escasa oferta de carreras universitarias y técnicas especializadas en el desarrollo de proyectos y formatos para TV, así como en gestión de negocios audiovisuales.
- ix. Falta de investigaciones de mercado, que posibiliten el análisis del sector y sus tendencias a nivel internacional, de forma de facilitar la planificación estratégica y la toma de decisiones de los agentes.

Amenazas

- i. Escasa valoración social del sector y falta de reconocimiento colectiva de la actividad.
- ii. Fuerte competencia por el surgimiento de nuevos competidores.
- iii. La convergencia tecnológica, que además de generar nuevas oportunidades de negocio, plantea desafíos y la necesidad de adoptar estrategias innovadoras a la hora de competir.
- iv. Altas exigencias contractuales para la realización de coproducciones y la prestación de servicios de producción.

7. CONCLUSIONES

A partir del análisis realizado en el presente trabajo en relación a la estructura, el comportamiento y los resultados del sector televisivo uruguayo en los últimos años, particularmente del sector de producción de ficción, es posible extraer algunas conclusiones.

El mercado televisivo uruguayo se está enfrentando a cambios trascendentales en la actualidad debido a la introducción de las nuevas tecnologías digitales. Éstas han modificado las formas de producción, distribución y consumo de los programas televisivos, generando una serie de oportunidades y amenazas para su desarrollo. En primer lugar, la estructura del sector se encuentra en un proceso de cambio debido a la inminente implementación de la TDT. Por tal motivo, los canales se encuentran en medio de un proceso de actualización tecnológica que implica una elevada inversión en equipos. Si bien existe cierta incertidumbre con respecto a la configuración del sistema bajo este nuevo marco, se espera la presencia de un mayor número de competidores, tanto de carácter público, comunitario como privados. En segundo lugar, se espera que este mayor número de operadores genere un incremento en la demanda por programación, lo que constituye un incentivo a la producción local, a lo que se suma, el aumento en la demanda a nivel mundial.

En Uruguay la producción de ficción televisiva ha sido escasa y ha respondido a estímulos de carácter artístico más que a la búsqueda de resultados económicos. Si bien los canales privados tendrían incentivos a mantenerse como distribuidores de contenidos, importando enlatados extranjeros y produciendo contenido de bajo costo, la ficción televisiva nacional se presenta como una opción deseable para sus pantallas.

Por su parte, los telespectadores uruguayos se han formado mirando contenidos extranjeros, lo cual se ha profundizado con el advenimiento del cable, pero es posible identificar la existencia de una demanda por ficción nacional. Si se observan los *ratings* de las ficciones nacionales de los últimos años, se encuentra que éstas han logrado niveles aceptables, lo que indicaría un interés del público por consumirlas.

Actualmente el sector de ficción televisiva se encuentra iniciando un proceso de desarrollo, cuyo punto de partida se ubica en el año 2009 y que ha sido liderado por los canales de televisión privada y un grupo reducido de empresas independientes ligadas a ellos. Dada la estructura del mercado televisivo y la existencia de estas empresas caracterizadas por su juventud y su escasa capacidad financiera, resulta necesario que este proceso se inicie a partir de los canales de televisión privados, quienes se visualizan como los únicos capaces de dinamizar el sector. Por su parte, la televisión pública no tendría esta capacidad, debido a que no produce ni se plantea producir contenidos de este género.

A partir del análisis de casos de las ficciones uruguayas *Porque te quiero así* y *Correr el riesgo*, producidas y emitidas durante el año 2010 por Canal 10 y Canal 4 respectivamente, se encuentra que es posible producir ficción en el Uruguay y obtener resultados económicos positivos. Si bien el primero de estos casos resultó en pérdidas considerables, no es representativo debido al elevado nivel de inversión involucrado, cuyo objetivo fue el desarrollo de capacidades y experiencia, en el marco de la apuesta por desarrollar el género planteada por el canal. Pero ha permitido un aprendizaje, que genera la posibilidad en un futuro próximo de continuar la ficción a un costo considerablemente menor.

Debido a que el tamaño del mercado interno no permite lograr economías de escala en la producción, la internacionalización del sector se visualiza como imprescindible para que el proceso resulte sostenible en el largo plazo. En este sentido, es posible identificar la existencia de nichos de mercado en países como Argentina, Chile o el mercado hispano de Estados Unidos, en los cuales las producciones uruguayas podrían participar, debido a que en la actualidad importan una cantidad significativa de horas de ficción del resto de Iberoamérica.

Se encuentra que la principal debilidad del sector es la falta de experiencia y profesionalización de la actividad comercial. Si bien se ha creado una Film Commission, que se encuentra trabajando en el tema, es necesario el surgimiento de una agencia o empresa independiente

uruguay, que se especialice en la distribución de contenidos en los mercados internacionales.

A la hora de elaborar una estrategia de internacionalización, es de utilidad tomar la experiencia de Argentina como referencia. En ese sentido, las empresas adoptaron modelos de negocio particulares en cada caso, aunque resulta posible identificar algunos elementos fundamentales. Por un lado, el desarrollo de los mercados externos requirió de una primera etapa de exploración y generación de redes a nivel internacional. En segundo lugar, la innovación en cuanto a los contenidos y modelos adoptados ha sido la clave para el éxito de varias de estas empresas. Por otra parte, el involucramiento de los canales privados permitió la consolidación de las productoras en el mercado interno, y posteriormente la llegada de capitales extranjeros facilitó su internacionalización. Asimismo, se identifican empresas que han logrado ser exitosas en base a la adopción de modelos de negocio que consideran fuentes de ingresos diversificadas hacia negocios alternativos en torno a los contenidos, como la música y el *merchandising*. Por otro lado, el desarrollo de formatos y la prestación de servicios de producción han demostrado ser negocios atractivos en el caso argentino, y resultarían viables de desarrollar en el caso uruguayo.

Finalmente, el desarrollo de las nuevas tecnologías y la convergencia digital dan lugar al surgimiento de nuevos modelos de negocio, que involucran nuevas ventanas y plataformas a explotar. A la hora de pensar

la inserción internacional del sector resulta necesario considerar estos procesos y tendencias, y las oportunidades que ellos generan.

BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Bibliografía

Álvarez García, F., Feijoo González, C., Morán Burgos, F. (2007).

Producción de contenidos audiovisuales. CITIC. Universidad Politécnica de Madrid.

Álvarez Monzoncillo, J y Bustamante, E. (1999). *España: La Producción Audiovisual en el umbral digital.* Universidad Complutense de Madrid.

Armstrong, M. y Weeds, H. (2007). *Public Service Broadcasting in the digital world,* en Seabright, P. y Von Hagen, J. *The Economic Regulation of Broadcasting Markets. Evolving Technology and Challenges for Policy.* Cambridge

Bustamante, E. (1999). *La televisión económica. Financiación, estrategias y mercados.* Barcelona: Gedisa.

Bustamante, E. (2002). *Hacia un nuevo sistema televisivo: errores y frenos en el camino digital.* Telos, 53.

- **(2003).** *Televisión digital: globalización de procesos muy nacionales.* En Bustamante, E (coordinador). *Hacia un Nuevo Sistema Mundial de Comunicación.* Barcelona.

- **(2006).** *El desafío integral de la TDT.* Consejo Nacional de Televisión,

- **(2007).** *La televisión en Iberoamérica: el nudo central de la cooperación cultural.* Ponencia presentada en el Seminario “La cooperación Cultural-Conocimiento en Iberoamérica” organizado por la Fundación Alternativas en colaboración con la OEI. 21/22 de Marzo de 2007.

- **(2008).** *Modelos internacionales de TDT. La política y los lobbies pueden frustrar las expectativas de diversidad.* Diálogos de la Comunicación. Revista académica FELAFACS

- **(2008).** *La televisión digital terrestre en España. Por un sistema televisivo de futuro acorde con una democracia de calidad.* Documento de Trabajo 129/2008. Fundación Alternativas.

Buquet, G. (2005). *El poder de Hollywood: Un análisis económico del audiovisual de Europa y EE.UU.* Fundación de Autor, Madrid.

Casero Ripollés, A. (2009). *La implantación de la TDT en España. Transformaciones en la publicidad Televisiva.* Cuadernos de Comunicación e Innovación. Revista TELOS.

Caves, R. (2003). *Contracts between Art and Commerce*

- **(2005).** *Switching Channels. Organization and Change in TV Broadcasting.* Harvard

- **(2007).** *Organization of arts and entertainment industries*

CINVE (2009). *La Industria Publicitaria y su impacto en la economía uruguaya.*

Dominzain, S.; Radakovich, R.; Rapetti, S. (2009). *Imaginario y Consumo Cultural Segundo Informe Nacional sobre Consumo y Comportamiento Cultural.* Uruguay 2009. Observatorio Universitario de Políticas Culturales de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Universidad de la República.

Eurodata TV (2010). *One Television Year in the World.* Presentation. Jacques Braun. Eurodata TV Worldwide

Fernández Medina, F. (2004). *Perspectivas de desarrollo de un espacio audiovisual en los países del cono sur de América Latina: elementos para un análisis y diagnóstico de la televisión.* Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias de la Comunicación.

Fernández Quijada, D. (2007). *Las Industrias culturales ante el cambio digital. Propuesta metodológica y análisis de caso de la televisión en España.* Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Comunicación Audiovisual y de Publicidad.

- **(2007).** *El Apagón Analógico ¿y después qué? Estrategias de la TDT en España*

Frey, Bruno. (2000). *La economía del arte.*

García Rubio, C. (1994). *Lo que el cable nos dejó.* Ed. De la Pluma. Montevideo.

Getino, O. (2001). *Las industrias culturales del MERCOSUR.* Observatorio de Industrias Culturales (OIC) de la Subsecretaría de Gestión e Industrias Culturales de la Secretaría de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Giaimo, M. (2008). *TV Digital en Uruguay. ¿Oportunidad Productiva o Recambio Tecnológico?.* Mesa de Debate realizado en UCU. Montevideo.

Gómez Germano, G. (2010). *TV DIGITAL TERRESTRE EN EL URUGUAY. Políticas públicas. Regulación y nueva institucionalidad para el desarrollo de la industria audiovisual en Uruguay.* Ed. Zonalibro. Montevideo.

- **(2010).** *Cómo garantizar la diversidad y el pluralismo en los medios: aportes para la revisión y reforma de la Ley de Radiodifusión en Uruguay.* Friedrich-Ebert-Stiftung

Ibiñete, L (2007). *“Producción de ficción nacional en televisión”.* Tesis de Grado. Universidad Católica del Uruguay

Kaplun, G. (2008). *Uruguay y la televisión digital: decisiones técnicas, (in)decisiones políticas.* Diálogos de la Comunicación. Revista académica FELAFACS.

Katz, J. (2006). *Tecnologías de la Información y la Comunicación e industrias culturales. Una perspectiva Latinoamericana.* CEPAL. Santiago de Chile.

Labrada, F. (2007). *Informe para el Sector Audiovisual Uruguayo.* Informe Propuesta Versión Final. PNUD. Madrid.

Litman, B. (1979). *The Vertical Structure of the Television Broadcasting Industry. The Coalescence of Power.*

Navatta, S. (200x). *La cultura al frente.* Disponible en <http://www.laondadigital.com/laonda/LaOnda/451/C4.htm>

Observatorio de Comercio Internacional de la Ciudad de Buenos Aires. (2009). *La exportación de contenidos y servicios de producción televisiva en la ciudad de Buenos Aires. Un diagnóstico sobre la situación actual y las perspectivas de la industria local.* Dirección General de Comercio Exterior e Industrias Creativas, Ministerio de Desarrollo Económico. Buenos Aires

Ordóñez de Haro, J.M, (2009). *Aspectos Económicos del funcionamiento competitivo de los mercados.* Volumen 1. Dpto. de Teoría e Historia Económica. Universidad de Málaga

PACC – DI.PRO.DE – OPP. (2007). *Audiovisual. Informe de Caracterización.* Documento de trabajo. Mimeo. PACC. Montevideo.

Price Waterhouse Coopers (2010). *Global Entertainment and Media Outlook 2010 – 2014. Resumen Ejecutivo. Medios y Entretenimiento.* España

Saegaert, J. (2007). *Informe de Diagnóstico. Conglomerado Audiovisual.* PACC. Montevideo.

Sánchez Vilela, R. (2009). *Uruguai. A Ficção Televisiva na Telinha Uruguia: Composição e Tendências de Consumo,* en Vasallo, M y Orozco, G. (coords.). *A Ficção Televisiva em países ibero-americanos:*

narrativas, formatos e publicidade. ". Observatorio Iberoamericano de Ficción Televisiva.

Sánchez Vilela, R. (2010). *El retorno de la ficción nacional*, en Vasallo, M y Orozco, G. (coords.). *Convergencias y Transmediación de la Ficción Televisiva*. Observatorio Iberoamericano de Ficción Televisiva.

Seabright, P. y Weeds, H. (2007). *Competition and market power in broadcasting: where are the rents?*, en Seabright, P. y Von Hagen, J. *The Economic Regulation of Broadcasting Markets. Evolving Technology and Challenges for Policy*. Cambridge

SINCA (2009). *Qué ves cuando me ves. La televisión argentina como industria cultural*. Sistema de Información Cultural de la Argentina Secretaría de Cultura. Presidencia de la Nación.

Sinclair, J. (1999). *Latin American Television. A global view*. Oxford University Press.

Schuh, A., Díez-Vial, I. (2009). *La diversificación en las empresas de medios: el caso de Globo en Brasil*. Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad. Georgetown University.

Stolovich, L.; Lescano, G.; Mourelle, José.; Pessano, R. (2002). *La Cultura es Capital*. Ed. Fin de Siglo. 2º Edición. Montevideo.

Stolovich, L.; Lescano, G.; Pessano, R.; Delgado, P. (2003). *La industria audiovisual uruguaya ¿realidad o ficción? Su impacto sobre las PYMES*. Ediciones Ideas. Montevideo.

Stolovich, L. (2003). *El "mapa" del poder económico en los medios de comunicación en Uruguay*. Fundación Friedrich Ebert Stiftung.

Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*

Unión Internacional de Telecomunicaciones (2009). *Perfiles Estadísticos de la Sociedad de la Información 2009. Región de América*.

Vasallo de López, M y Orozco, G. (2010). *Síntesis Comparativa de los Países OBITEL en el 2009*, en Vasallo de López, M y Orozco, G. (coords.) *Convergencias y Transmediación de la Ficción Televisiva*. Observatorio Iberoamericano de Ficción Televisiva.

Varis, T. (1985). *International Flows of Television Programmes*. UNESCO

Waisbord, S. (2000). *Industria global, culturas y políticas locales: La internacionalización de la televisión latinoamericana*

- **(2004).** *Understanding the Global Popularity of Television Formats*. Television and New Media.

Leyes y Decretos

Ley de Radiodifusión N°14.670

Ley de Radiodifusión Comunitaria N°18.232

Ley N° 17.930

Ley N° 18.284

Decreto 134/978

Decreto 134/978

Decreto 115/003

Decreto 374/008

Decreto 522/008

Páginas Web

www.ursec.gub.uy

www.telecomunicaciones.org.uy

www.ica.u.mec.gub.uy

www.uruguayfilmcommission.com.uy

www.audiovisual.com.uy

www.canal4.com.uy

www.canal10.com.uy

www.tnu.com.uy

www.teledoce.com

www.cntv.cl

www.cntv.org.co

www.ine.gub.uy

www.bcu.gub.uy

www.directoriotv.com.ar

www.argentina.ar

www.natpe.org

www.frapa.org

www.mipcom.net

www.fondosdeincentivocultural.gub.uy