

**ANÀLISI ECONÒMICA I FINANCERA DE TVE, ANTENA 3  
TV, TELECINCO I CANAL PLUS EN EL SEU ENTORN  
INDUSTRIAL (1990-2000):  
LA MERCANTILITZACIÓ DE LA TELEVISIÓ ESPANYOLA.**

**Laura Bergés Saura**

## ÍNDIX GENERAL

1.- INTRODUCCIÓ .....	1
1.1.- Pla de treball .....	3
1.2.- Fonts d'informació per a l'anàlisi .....	9
2.- L'estructura de propietat de les televisions .....	11
2.1. Sociedad de Televisión Canal Plus S.A. ....	12
2.1.1.- Els propietaris de Canal Plus .....	12
2.1.2.- Les inversions de Canal Plus .....	17
2.2.- Antena 3 Televisión .....	20
2.2.1.- Els propietaris d'Antena 3 TV .....	20
2.2.2.- Les inversions d'Antena 3 TV .....	25
2.3.- Gestevisión Telecinco .....	28
2.3.1.- Els propietaris de Telecinco .....	28
2.3.2.- Les inversions de Telecinco .....	34
3.- Anàlisi del cicle econòmic i financer .....	37
3.1.- Antena 3 TV .....	37
3.1.1- Característiques generals del negoci .....	37
3.1.2.- Anàlisi per etapes .....	39
3.1.2.1- Introducció i creixement: 1990-1993 (ingressos, despeses, composició de l'actiu i evolució de les inversions, rendiment dels fons propis i endeutament) .....	39
3.2.2.2.- Maduresa: 1994-1997 .....	49
3.2.2.3.- Rellançament: 1998-2001 .....	57
3.2.- Telecinco .....	64
3.2.1- Característiques generals del negoci .....	64
3.2.2.- Anàlisi per etapes .....	66
3.2.2.1.- Introducció i creixement: 1990-1994 .....	66
3.2.2.2.- Maduresa/transició: 1995-1997 .....	74
3.2.2.3.- Rellançament: 1998-2001 .....	81
3.3.- Canal plus/Sogecable .....	88
3.3.1.- Característiques generals del negoci .....	88
3.3.2.- Anàlisi per etapes .....	90
3.3.2.1.- Introducció i creixement: 1990-1995 .....	90
3.3.2.2.- Redefinició: 1996-2001 .....	97
3.4.- Televisión Española .....	108
3.4.1.- Característiques generals del negoci .....	108
3.4.2.- Anàlisi per etapes .....	111
3.4.2.1. Reajustament: 1990-1992 .....	111
3.4.2.2.- Estabilització: 1993-1996 .....	118
3.4.2.3.- Recuperació: 1997-2000 .....	125
4.- Transformació dels sistema televisiu de servei públic espanyol .....	134
4.1.- Característiques econòmiques i financeres .....	134
4.2.- Etapes en el desenvolupament del negoci televisiu .....	137
4.3.- Els models empresarials de la televisió (propietat, producció, finançament) .....	139
4.3.- La programació de les televisions .....	143

5.- El context industrial de les empreses de televisió .....	154
5.1.- La delimitació de la indústria .....	154
5.2.- La dimensió de la indústria .....	161
5.2.1.- La indústria de la comunicació des del punt de vista de la producció .....	162
5.2.2.- La indústria de la comunicació des del punt de vista del consum .....	167
5.3.- L'entorn competitiu .....	170
5.3.1.- Oferta i estructura empresarial de la producció .....	170
5.3.1.1.- Televisió .....	171
a) sector públic .....	171
b) sector privat .....	174
5.3.1.2.- Premsa diària .....	178
5.3.1.3.- Revistes .....	181
5.3.1.4.- Ràdio .....	182
5.3.1.5.- Internet .....	187
5.3.2.- Democràcia i globalització: dos factors de canvi en el sistema de comunicació espanyol .....	191
5.3.3.- Els proveïdors de les televisions .....	198
5.3.3.1.- El cinema .....	198
5.3.3.2.- Ficció i entreteniment televisius .....	200
5.3.3.3.- Esports .....	204
5.3.3.4.- Informació .....	208
5.3.3.5.- Panoràmica global de la producció .....	210
5.3.4.- La publicitat .....	214
5.3.4.1.- Repartiment de la inversió publicitària per mitjans .....	217
5.3.4.2.- Els anunciantes .....	219
5.3.4.3.- La indústria publicitària .....	224
5.3.5.- El públic .....	226
5.3.5.1.- El consum de televisió .....	227
5.3.5.2.- El consum d'altres mitjans .....	238
a) Premsa diària .....	240
b) Revistes .....	241
c) Ràdio .....	243
d) Internet .....	245
5.3.5.3.- Condicions de competència en relació a la demanda .....	247
5.3.6.- La intervenció pública .....	248
5.3.6.1.- El desplegament legislatiu .....	249
5.3.6.2.- El context legislador internacional .....	254
5.3.6.3.- L'accés a l'activitat .....	256
5.3.6.4.- Regulació del funcionament de les televisions .....	261
5.3.6.5.- Les autoritats públiques .....	263
6.- CONCLUSIONS .....	265
6.1.- Qui fa què? Els actors de la producció i emissió televisiva .....	265
6.2.- Com es fa televisió? Models de producció .....	270
6.3.- Per què? Dinàmiques de la comunicació mercantilitzada .....	273
Bibliografia .....	278

Estadístiques i altres fonts .....	288
Índex de taules .....	289
Índex de gràfics .....	293

## 1.- INTRODUCCIÓ: LA MERCANTILITZACIÓ DE LA TELEVISIÓ ESPANYOLA

Fins al 1990, i en moltes localitats fins al 1993, la televisió que es podia veure a Espanya era una televisió definida com un servei públic, desenvolupat per l'estat —primer només des de l'administració central, després també des d'algunes autonomies—, tot i que amb finançament comercial ja des dels anys seixanta i especialment des del 1983, quan se suprimeixen les subvencions a TVE.

Deu anys després, a l'entrar del segle XXI, més de cent canals televisius emeten per al territori espanyol: als canals de TVE i de les comunitats d'Euskadi, Catalunya, Galícia, Madrid, Andalusia i País Valencià s'hi han anat afegint múltiples canals: les tres televisions privades que s'autoritzen amb la llei de 1988 i que iniciaven les emissions un any més tard; les plataformes digitals de pagament (per satèl·lit, per cable i terrestres) que es posen en marxa a partir de 1997 i que emetran entre 75 i 80 canals; nous canals públics autonòmics i locals que es van posant en marxa al llarg de tota la dècada; i un nombre creixent de televisions privades locals, que en molts casos van esdevenint supralocals (perquè emeten en cadena o perquè la potència d'emissió supera l'àrea de cobertura). També, tot i que encara amb una recepció molt limitada, s'espera encara una nova ampliació de l'oferta amb les noves televisions gratuïtes privades d'abast estatal, autonòmic i comarcal/local que preveu la legislació de la televisió digital terrestre.

Entre 1990 i 2000 es passa, doncs, d'un model de servei públic, desenvolupat per empreses estatals, a un model de mercat on conviuen televisions de propietat privada i de propietat pública, gratuïta i de pagament, i on han guanyat pes els arguments econòmics i empresarials. Aquest canvi està en la línia d'un desplaçament de caràcter més general que situa en l'esfera de l'economia capitalista activitats, bens, serveis, que anteriorment se situaven preferentment en l'esfera de la política i la gestió pública<sup>1</sup> —en la mateixa dècada dels noranta es procedeix a la liberalització i en el seu cas privatització dels mercats financers, de les telecomunicacions, de l'energia i el sòl i dels transports públics, entre els més importants, i a l'externalització de la gestió de molts serveis públics—.

Aquest desplaçament suposa un increment de la capacitat d'intervenció en la política de les grans corporacions empresarials, gràcies a la seva capacitat financera i econòmica, a la seva intervenció en la gestió de béns i serveis públics i al desenvolupament de la seva acció de pressió o lobbie<sup>2</sup>. El canvi en el model televisiu se situa també en aquesta línia, en la mesura que les empreses guanyen capacitat d'intervenció en un dels canals de comunicació social amb més ús, en un dels principals canals de construcció d'imaginari col·lectius. Amb la privatització, la comunicació televisiva s'oferirà com una important eina de comunicació

---

<sup>1</sup> Aquest procés, que és un dels ingredients del fenomen batejat com a globalització, ha estat tractat entre d'altres per Foucault (1999) i Albert (1992), que distingeixen entre el model de capitalisme nord-americà i l'europeu, així com altres autors com Rifkin (2000), Robbins i Webster (1988), que s'han centrat més en com afecta a les activitats de comunicació.

<sup>2</sup> Strange (2001), Stiglitz (2003) o el Corporate European Observatory (CEO) han destacat la creixent intervenció dels interessos empresarials en la definició de les agendes polítiques i en la presa de decisions dels organismes públics.

empresarial no només a través de la publicitat sinó que també a través dels diferents instruments que permeten intervenir en els processos de producció/difusió televisiva —des d'estratègies per generar notícies a la producció audiovisual o la intervenció en la definició de graelles—.

La inserció del sistema televisiu dins del règim capitalista suposa que, amb la implantació de la propietat privada, la producció i difusió televisiva estaran orientades per l'objectiu de benefici, sota la planificació o direcció d'empresaris privats. També forma part d'aquest procés el creixent paper del mercat per regular els intercanvi, tant en el mercat de programes, com en relació al treball o la comercialització de temps publicitari. Es tracta, però, d'uns mercats que presenten importants desequilibris en la capacitat dels diferents actors —el dèficit comercial audiovisual d'Europa respecte dels Estats Units n'és l'exemple més evident, però també hi ha importants desequilibris en el mercat de treball o en el publicitari..

Els canvis en el sistema televisiu s'inscriuen també en un entorn de transformacions en el conjunt de la indústria de la comunicació propiciades per la pròpia privatització de la televisió i les telecomunicacions, però també per les estratègies de creixement empresarial dins la indústria, els canvis en les demandes socials i dels anunciant i els canvis tecnològics —amb l'aparició d'internet, la millora de les telecomunicacions i la digitalització com a fenòmens més destacats.

Per tal d'analitzar aquestes transformacions, en aquest treball s'estudia l'evolució de les empreses televisives sorgides de la Llei de Televisió Privada —Antena 3 TV, Telecinco i Canal Plus— i la televisió pública TVE, que són les empreses que protagonitzen el canvi de model i que en el nou mercat audiovisual espanyol mantenen un paper central tant en termes de presència social, com d'influència política o pes econòmic. També s'analitza la situació del conjunt del mercat televisiu, incloent-hi per tant la resta d'ofertes televisives, així com l'evolució del conjunt de la indústria de la comunicació, on la televisió es relaciona amb altres mitjans de forma competitiva en alguns casos, i cooperativa o complementària en altres, i on es manté una important intervenció de l'estat.

L'estudi es planteja com una anàlisi dels processos de mercantilització (dels continguts, de les audiències i del treball) i d'estructuració espacial (concentració i globalització)<sup>3</sup> de la producció i transmissió audiovisual al llarg de la dècada dels 90, a través de l'estudi de l'empresa televisiva i el seu entorn industrial. L'anàlisi parteix de la interrogació sobre qui *fa televisió* a Espanya, com i perquè, posant-ho en relació amb els resultats que té el canvi de model, tant en termes de tipus de televisió que s'oferta, com de resultats econòmics o de canvis en la distribució de *poder de comunicació*.

---

<sup>3</sup> Vincent Mosco (1996) proposa tres línies d'anàlisi per endinsar-se, des de l'econòmic política de la comunicació, en els processos de canvi del sistema de comunicació, com a alternativa a l'enfoc que es concentra en la descripció de les institucions i les estructures: "This means that research starts from the view that social change is ubiquitous, that structures and institutions are in the process of constant change, and that it is therefore more useful to develop entry points that characterize processes rather than to name institutions. Guided by this principle, I develop a substantive map of political economy with three entry processes, starting with *commodification*, the process of transforming use to exchange value. From this, the analysis moves on to *spatialization*, the transformation of space with time, or the process of institutional extension, and finally to *structuration*, the process of constituting structures with social agency" (Mosco, 1996: 138)

## 1.1.- Pla del treball

L'anàlisi d'aquests processos de mercantilització i estructuració del sistema televisiu espanyol es desenvolupa en sis capítols que aborden l'anàlisi econòmica i financer d'Antena 3 TV, Telecinco, Canal Plus i TVE a través de l'estudi de l'estructura de propietat de cada empresa (cap. 2), el seu cicle econòmic i financer (cap. 3), els resultats agregats i compartits, que donen compte de les transformacions econòmiques i financeres en el servei públic de televisió espanyol i la seva relació amb el tipus de programació resultant (cap. 4), i la delimitació i anàlisi del conjunt industrial on se situen les televisions (cap. 5). A partir d'aquí, a les conclusions s'intenta donar resposta a la pregunta sobre qui, com i perquè es fa la televisió que es fa a Espanya en el procés de canvi cap a un sistema mercantil de propietat privada que conviu, però, amb una important intervenció pública tant en la regulació dels mercats com en el manteniment d'empreses de propietat pública.

El capítol dos està dedicat a l'anàlisi de l'estructura de propietat de les cadenes de televisió de cobertura estatal i la seva posició en els entramats dels grups de comunicació. S'analitza no només la propietat de cada televisió sinó també les inversions de les companyies televisives en altres empreses.

L'anàlisi de la propietat informa sobre qui té el control de les decisions de l'empresa i qui obté el benefici de l'activitat. També dona compte de qui i com es mobilitzen recursos per a la producció de certs productes o serveis o per a l'obertura de nous mercats, en un moment en què es produeix una reorganització important dels sistemes informatius i comunicatius. Aquesta reorganització es produeix en un context empresarial de predomini dels grans grups o holdings que s'expandeixen tant en termes de mercats geogràfics i de productes, com en la línia vertical de la producció. Amb l'anàlisi de la propietat s'analitza quina és la unitat de decisió i quines són les relacions intragrup que s'estableixen en un moment que la qüestió del control empresarial i de les diverses formes de cooperació i control entre empreses ha pres més actualitat en la major part dels àmbits de l'economia<sup>4</sup>.

L'anàlisi de la propietat i l'estructura empresarial resulta significativa no només en termes d'anàlisi econòmica sinó també per la capacitat d'incidència social que la televisió atorga als seus propietaris. Tot i que les anàlisis centrades en la propietat han rebut crítiques en el sentit que no es pot atribuir un control dels continguts als accionistes, la direcció estratègica de l'empresa sí que recau en aquests accionistes, que a través de decisions d'inversió i despesa influeixen en el tipus de televisió possible i en l'organització del treball, entre d'altres qüestions, sense descartar intervencions més directes, especialment en moments concrets que afectin als seus interessos. Només una primera aproximació a la cronologia dels canvis de propietat en les televisions

---

<sup>4</sup> Rialb i Salas (2000) presenten les diverses formes de col·laboració empresarial en funció del grau de control; Castells (1999) analitza també les diverses formes que prenen les xarxes empresarials; i Coriat (1992) presenta el model

espanyoles suggereix que efectivament la propietat de les televisions atorga una capacitat d'influència social que té repercussions en l'actuació de l'estat en relació a la indústria de la comunicació i en l'àmbit polític i econòmic més generals.

En els darrers anys, la literatura empresarial assenyala una certa pèrdua de poder dels accionistes, en favors dels gestors i de la participació dels treballadors en les decisions empresarials. Però diversos autors que s'han ocupat de la distribució de poder entre els diferents actors que participen en les empreses, destaquen també un afèbliment de la posició del treball (Boltanski i Chiapello, 2002; Coriat, 1992, entre d'altres) i la importància de considerar el control empresarial tenint en compte totes les fonts de finançament a més dels accionistes. En aquest sentit, destaca el pes dels bancs en la indústria, a través de les participacions de capital i també dels crèdits i préstecs. Aquesta presència dels bancs, molt important en la indústria televisiva, redundaria en una major planificació corporativa<sup>5</sup> en la mesura que contempen escenaris a més a llarg termini i interessos creuats entre activitats diverses (Kotz, 1978).

Els canvis en l'organització empresarial, però, inclouen també altres relacions empresarials que no passen per la propietat i que es tindran en compte en el segon capítol, on es presenta l'anàlisi econòmica i financera de cada empresa televisiva. A les xarxes empresarials jeràrquiques basades en participacions de capital que caracteritzen la formació dels principals grups de comunicació espanyols, s'hi afegeixen altres formes de relació que també podem trobar en l'escenari televisiu. Algunes xarxes de televisions locals, com la catalana *Xarxa de Televisions Locals*, responen a un model de xarxa horitzontal on es manté una major autonomia dels membres, mentre que el model implantat per *City TV* i, en certa mesura, la formació de cadenes de televisions locals al voltant dels grans grups respon en part al model de xarxes empresarials basades en les franquícies.

La formació d'aquestes xarxes empresarials es pot analitzar també tenint en compte la proposta de Rialp i Salas (2000), que estableixen diversos graus de control en les relacions entre empreses, des de les relacions basades en la regulació del mercat —com la compra d'equipaments a empreses externes—, a les basades en la jerarquia i control de la propietat —com la creació de filials per a la producció de programes per part dels canals—, amb estratègies intermitges com els contractes amb salvaguardes —habituals en la compra de drets d'emissió—, l'establiment de drets de propietat entre les firmes col·laboradores —per exemple, els drets de propietat sobre empreses deutores comercials—, o la creació de societats conjuntes —com Cotelsat o Audiovisual Sport—.

Els càlculs dels costos, la freqüència de les transaccions, el tipus d'actius o d'inversions que estiguin en joc, la dificultat de mesurar o quantificar les operacions i les relacions entre les parts implicades són els

---

empresarial japonès que té una de les seves característiques en la formació de xarxes de subcontractistes al voltant de les empreses principals.

<sup>5</sup> Hayek escrivia al 1942 contra la planificació econòmica argumentant com aquesta conduïa al totalitarisme. L'autor centra la seva crítica en la planificació socialista, però adverteix també contra "una situació que no puede satisfacer ni a los planificadores ni a los liberales: una especie de organización sindicalista o «corporativa» de la industria, en la cual se ha suprimido más o menos la competencia, pero la planificación se ha dejado en manos de los monopolios independientes que son las diversas industrias" (Hayek, 1995: 71).



factors que condicionen el tipus de relació (Rialp i Salas, 2000). En l'anàlisi de les empreses de televisió veurem quines són les opcions dels canals alhora de relacionar-se amb empreses proveïdores, en un mercat on les transaccions són molt freqüents i difícils de valorar, i on els diferents actors tenen unes posicions negociadores molt diverses.

A nivell d'organització interna i decisions d'inversió, aquesta evolució es reflecteix en una major externalització i un canvi d'orientació en les línies de direcció. La indústria japonesa i Hollywood són dos fonts d'innovació en la gestió empresarial. Per una banda, la producció cinematogràfica comporta uns elevats costos fixos amb un risc alt per les obligacions d'innovació, dos factors que orienten la gestió empresarial a l'augment de la mida per aconseguir economies d'escala i protegir la posició davant els riscos; al mateix temps, però, la naturalesa del producte cinematogràfic, amb un alt component creatiu i innovador, obligava a combinar les estratègies de creixement amb una gestió descentralitzada per projectes. La solució passarà pel control dels sistemes de distribució (sales i distribuïdores) i el desenvolupament de xarxes de proveïdors (guionistes, actors, directors, tècnics) que treballen per encàrrec en cada un dels projectes. "La producción de cada película reúne a un equipo de compañías de producción especializadas y contratistas independientes, cada una experta en su campo y con su propio personal cualificado. Conjuntamente todas estas partes conforman una empresa-red de corta vida cuyo periodo vital se limita a la duración del proyecto (...) los grandes estudios y las empresas de entretenimiento siguen ejerciendo el control sobre buena parte del proceso debido a su capacidad de financiar parcialmente la producción y controlar la distribución del producto" (Rifkin, 2000: 43).

També al Japó trobarem una evolució en les formes de gestió empresarial que es cotraposen al fordisme de les grans empreses nord-americanes. Coriat (1992) resumeix els principis del que s'ha anomenat ohnisme en dos: l'*autonomització* i la producció just-a-temps. Els primer suposa la introducció de mecanismes tècnics i organitzatius que permetin una resposta automàtica i autònoma del treballadors i les màquines. És a dir, la incorporació de mecanismes, com la desespecialització i la polivalència dels treballadors i l'externalització, que permetin respostes automàtiques allí on es produeixi algun problema, sense que això suposi una paralització o ocasioni més errors en el conjunt de la fàbrica. El segon principi, la producció just a temps, suposa un canvi important en la gestió empresarial que es pot resumir en dos aspectes. Per una part, les decisions de posada en marxa de la producció es traslladen a la demanda: el nivell de producció i el moment de producció passaran a dependre de les comandes que arriben de la botiga i que s'aniran traslladant endarrera per tota la línia de producció, a través de noves línies d'informació. I per altra part, aquesta lògica canviarà la gestió d'estocs i la mida de la fàbrica, en la mesura que el requisit fonamental serà la flexibilitat per adaptar-se als canvis de la demanda. D'aquí, i dels problemes laborals i financers que van afectar Toyota els anys 50, ve la preferència per la fàbrica mínima, envoltada d'una xarxa de subcontractistes més flexible, una combinació més adaptable.

La producció i difusió televisiva es veuran afectades per aquests canvis en les formes d'organització empresarial, que combinen el creixement empresarial amb una organització descentralitzada de les

explotacions, amb un increment dels intercanvis intragrup i també intraindustrial (Blanes, 1997; OCDE, 2002)

L'anàlisi d'aquests i altres aspectes relacionats amb el com es fa televisió es presenta en els capítols tercer i quart, dedicats a l'anàlisi econòmica i financera de cada televisió i del conjunt del negoci de la televisió de cobertura estatal al llarg dels noranta. Per a cada empresa televisiva s'analitza el cicle econòmic o cicle real de les empreses i el seu cicle financer, a partir dels ratios de rendibilitat dels actius (ROA) i de rendibilitat dels fons propis (ROE). Aquests ratios resulten útils per introduir un element dinàmic, identificant el període de maduració de l'empresa i els cicles de negoci per a cada una, alhora que assenyalen les principals magnituds de l'empresa. El ROA posa en relació la inversió de capital amb el nivell d'ingressos i despesa, i per tant amb l'excedent d'explotació. Mentre que el ROE relaciona l'aportació dels socis amb el benefici final que n'obtenen, afegint per tant la valoració de les decisions de finançament.

?  $ROA = \text{marge d'explotació} / \text{actiu}$

?  $ROE = \text{resultat de l'exercici} / \text{fons propis}$

En relació al cicle econòmic, s'analitza el volum de negoci, la procedència dels ingressos —publicitat, la venda de programes, el pagament dels espectadors i les aportacions de l'estat—, i la relació entre ingressos i audiència.

L'estructura productiva s'analitza tenint en compte les partides del compte d'explotació i de l'actiu del balanç —les inversions de capital i les despeses de funcionament—. Es valora així per una part la inversió en edificis, instal·lacions i equipaments, que es completa amb contractació de serveis externs i inversions financeres que substitueixen part de la inversió en actius fixos materials —és el cas, per exemple, de TVE, que substitueix inversió en equips transmissió per despeses externes, o de Telecinco que descentralitza l'estructura productiva en societats filials—.

Es valora també la inversió i despesa en continguts, on cal assenyalar les particularitats en el valor productiu i comptable dels continguts. Input que s'incorpora al producte/programació, els continguts no s'esgoten amb el seu ús, no es consumeixen, i per tant mantenen gran part del seu valor —per noves produccions, reemissions, comercialització en altres finestres de distribució—. És a dir, estan entre el capital fix i el capital circulant, i hi ha disparitat de criteris en la comptabilitat de les empreses. La dificultat per establir el valor dels continguts i la seva vida útil és un factor a tenir en compte en l'anàlisi del mercat de continguts que es tracta, a més, d'un mercat on les principals consumidors són les pròpies indústries.

L'anàlisi de l'estructura productiva inclou també el personal (ús, costos totals i costos unitaris), tot i que sense entrar a l'organització interna de l'empresa més enllà de les grans àrees i els ràtios de directius per treballador. La relació entre les partides de personal i les despeses en serveis externs, per altra part, completa l'anàlisi de l'ús de treball per part de les empreses televisives, que externalitzen bona part de la producció.

L'anàlisi del cicle financer parteix del resultat final de l'exercici, que afegeix al resultat de l'explotació els costos i ingressos derivats de les decisions financeres, així com les partides extraordinàries que inclouen revisions en la valoració dels continguts, despeses per litigis, i altres despeses.

El benefici final, que es destina a dividends o a reserves, es posa en relació amb l'aportació dels socis (l'estat en el cas de TVE, empreses privades i borsa en el cas de les televisions privades), i es pot veure quin és l'esforç inversor dels socis en cada etapa i el benefici que treuen en l'evolució del mercat televisiu.

El finançament de l'activitat de les empreses de televisió es completa amb altres fonts com són l'autofinançament (reserves, beneficis no repartits, amortitzacions i provisions) i els recursos exigibles, on es pot distingir entre les aportacions de les entitats de crèdit i el deute comercial i amb empreses del propi grup.

De tots aquests elements se'n fa una anàlisi per a cada etapa del negoci, veient el pes que tenen en la inversió, en el finançament, en els ingressos o en les despeses (anàlisi estàtica), així com la seva evolució, a través de les taules d'usos i fonts i de les sèries temporals (anàlisi dinàmica).

La comparació dels resultats de l'anàlisi de cada empresa que es presenta en el capítol quatre permet identificar les etapes en el procés de mercantilització i industrialització de l'activitat televisiva, així com els diferents models de negoci que es desenvolupen en aquest procés. Aquests models de negoci vénen determinats pel tipus d'estructura d'ingrés de cada empresa, les diferents opcions de dimensió i combinació de factors de producció i la posició que ocupen les empreses televisives en l'entramat dels grups empresarials que tenen al darrera. Els canvis en la propietat i organització del sistema de televisió es posen en relació amb el tipus de programació que en resulta. Es posen en relació les partides més relacionades amb la programació, com són la despesa en consum de programes i la inversió anual, amb l'estructura de programació de les cadenes i l'audiència que obtenen per a cada gènere televisiu i els rànquings de programes més vistos en cada cadena. Es vinculen així els tres elements que condicionen l'ús que es dona al canal televisiu: el tipus de producte, l'audiència que genera i el cost que ocasiona.

El capítol cinquè amplia l'angle de visió de l'anàlisi, contextualitzant les dades obtingudes per a les televisions espanyoles en el seu entorn industrial, amb algunes referències a l'entorn econòmic, polític i social més general, en aquells aspectes més relacionats amb la televisió<sup>6</sup>. La pròpia anàlisi de les televisions permet identificar els principals elements que posen en relació a la televisió amb altres activitats, ja sigui pels continguts —inputs que comparteixen amb altres mitjans—, per les funcions comunicatives, com per l'estructura de propietat, o les fonts d'ingrés. Amb tot, resulta complicat delimitar el context industrial de la televisió. Indústria de la comunicació, de la cultura, de la informació, de l'oci, de l'experiència, les activitats televisives s'inclouen en un conjunt industrial que ha rebut diverses denominacions i que cada cop es vincula amb més activitats. Per això, al capítol cinquè es presenten primer algunes consideracions sobre la denominació del conjunt industrial i la seva dimensió, tant des del punt de vista de la producció com del

---

<sup>6</sup> Navas i Guerra (1996) distingeixen entre l'entorn industrial format per les empreses que comparteixen funcions, clients i tecnologies, i l'entorn general on s'hi inclouen els elements de la política, l'economia o la societat que poden modificar les condicions d'actuació de l'empresa.

consum. L'anàlisi de la dimensió de la indústria de la comunicació i la cultura i les activitats anexas informa sobre quins són els negocis amb un major pes i per tant amb una major capacitat d'influència sobre la dinàmica industrial i quina és la posició que hi ocupen les activitats audiovisuals.

A continuació s'analiza més concretament l'entorn competitiu directe de les televisions espanyoles, on s'hi situen la resta d'ofertes televisives, les activitats de premsa escrita i la ràdio i internet, en aquest darrer cas, mitjà competitiu i alhora factor de producció. Aquesta anàlisi s'estructura a partir de la metodologia s'anàlisi industrial que identifica quatre elements d'anàlisi (Kast i Rosenzweig, 1988: 144): l'oferta i els competidors; la demanda, en aquest cas, els públics i els anunciants; els proveïdors, principalment proveïdors de continguts i serveis de producció; i la intervenció de l'estat, molt significativa en el cas de la indústria de la comunicació i la televisió en particular.

En l'anàlisi de l'oferta i l'estructura empresarial que hi ha al darrera, per a cada mitjà es té en compte el volum de negoci, les principals empreses oferents i el grau de concentració i internacionalització, posant-ho en relació amb els resultats de l'anàlisi de les televisions. En aquest sentit, s'inclouen també referències als processos de creixement dels principals grups de comunicació internacionals, identificats en l'apartat anterior com a actors amb un gran pes al sistema televisiu espanyol.

Els proveïdors constitueixen un segon component de la indústria, que defineix les possibilitats de competència i que en l'anàlisi de les televisions es manifesta com un factor clau. L'anàlisi de proveïdors se centra en els proveïdors de continguts ja que constitueixen la principal despesa d'aprovisionament de les televisions. Així, en l'anàlisi de la indústria es té en compte la situació del mercat i la disponibilitat de continguts cinematogràfics, continguts d'entreteniment i ficció televisiva, continguts esportius i continguts informatius. En cada cas, es valora la disponibilitat de productes en el mercat nacional, europeu i internacional i alguns factors que incideixen sobre el preu d'aquests continguts, així com la situació laboral, posant-ho en relació amb la dinàmica empresarial de la televisió espanyola.

L'altre element de l'anàlisi industrial és l'estudi de la demanda, que es divideix entre la demanda per part dels consumidors finals o audiències i la dels anunciants. L'anàlisi de la publicitat com un element fonamental de la indústria de la comunicació, però també com a element fonamental de les polítiques de comunicació empresarial, valora l'evolució de la inversió publicitària al conjunt del sistema televisiu i a la resta de mitjans convencionals i no convencionals. Es té en compte la relació entre la riquesa del país i la despesa publicitària i els canvis en les preferències de suports per part dels anunciants. S'analiza també la procedència dels anunciants, tant per sectors d'activitat com per marques, identificant els principals anunciants. Finalment es fa un repàs de l'estructura de la indústria publicitària, és a dir, dels mediadors entre els anunciants i els mitjans de comunicació que reben la inversió. Això permet valorar la capacitat d'incidència de les agències de publicitat i les centrals de compra en el procés d'estructuració i mercantilització de la televisió a Espanyola.

L'anàlisi del públic es fixa en l'evolució del consum televisiu, i audiovisual en el seu conjunt, i dels perfils de l'audiència de les cadenes analitzades, així com en l'evolució del consum de premsa, ràdio i internet. A partir d'aquí es pot valorar el pes de la televisió en les seves diverses funcions (informativa, entreteniment, difusió cultural, formació) dins el conjunt del consum cultural dels diferents grups socials.

Finalment, l'estudi de l'entorn industrial es completa amb l'anàlisi de l'acció de l'estat. La cronologia del desplegament legislatiu des del final de la dictadura, i en especial en la dècada d'estudi permet veure les relacions entre el ritme legislador i el procés de mercantilització de la televisió. L'interès en l'anàlisi de l'acció de l'estat se centra en com la legislació i les decisions executives que se'n deriven, afecten a la definició de mercats geogràfics, a la regulació de l'oferta i per tant del nivell de competència. Es fa un repàs dels diferents processos d'adjudicació de llicències, i la intervenció sobre el propi funcionament de les empreses, ja sigui en aspectes productius (p.e. fixant quotes d'emissió nacional o horaris protegits o les polítiques d'ajuts a la producció) com en disposicions que afecten als ingressos (p.e. fixant temps d'emissió publicitària). La intervenció pública de l'estat espanyol s'emmarca en les grans línies definides a nivell europeu i internacional.

En el darrer capítol es presenten les principals conclusions de l'estudi, a partir de la pregunta inicial sobre qui fa televisió a Espanya, com i per què

## **1.2.- Fonts d'informació per a l'anàlisi**

La font d'informació principal de l'estudi són els comptes empresarials anuals de TVE, Antena 3 TV S.A., Gestevisión Telecinco S.A., i Canal Plus/Sogecable S.A., dipositats amb Registre Mercantil, i que inclouen el balanç de situació, el compte de pèrdues i guanys, els criteris de valoració, la memòria de gestió i els informes d'auditoria. També s'han consultat les memòries disponibles de l'ens RTVE i les dades d'ingressos publicitaris estimats d'Infoadex.

La descripció del producte que ofereixen les televisions espanyoles es basa en les dades de Sofres sobre la composició de les graelles i l'audiència dels programes més vistos. Les sèries estadístiques de Sofres sobre composició de les graelles comencen a l'any 1993, de manera que per als anys 1990-1992 s'ha fet una classificació pròpia. Aquesta anàlisi s'ha fet en base a la programació de la primera setmana de març de cada any per a cada cadena (*TVE1, La 2, Antena 3 TV, Telecinco, Canal Plus*). L'anàlisi del producte/programació que ofereixen les empreses televisives es completa amb les aportacions dels diversos estudis sobre programació de la televisió espanyola (Lacalle, 2001; Moragas i Prado, 2000 Munsó, 2001; Eurofiction, 2002).

Entre les fonts secundàries, s'ha revisat també la bibliografia sobre l'estructura del sistema de comunicació espanyol, en especial els informes anuals de la comunicació a Espanya dirigits per Díaz Nosty. Els informes de la Comisión Nacional del Mercado de las Telecomunicaciones i els elaborats per organismes com l'Observatori Europeu de l'Audiovisual han estat també fonts d'informació fonamentals per a l'anàlisi de

la indústria de la comunicació, així com les estadístiques de l'EGM, Sofres, OJD i Infoadex i els convenis laborals en l'àmbit de l'audiovisual, entre les més importants. Les dades macroeconòmiques s'han obtingut dels informes econòmics anuals del BBVA, així com d'estadística oficial de diferents ministeris i institucions internacionals com l'OCDE. També s'ha utilitzat l'estadística oficial per obtenir dades sobre la població espanyola i l'evolució política. La unitat monetària que s'utilitza en tot l'estudi és la pesseta, en tant que era la moneda vigent en el període d'estudi.

Tot i que el marc de referència és l'espanyol i el període 1990-2000, s'inclouen també referències al marc internacional i als anys anteriors, imprescindibles per interpretar la situació de la indústria informativa espanyola als anys 90.

En bona part de l'estudi es recorrerà, per tant, a la terminologia comptable i empresarial general. Els escàndols com Enron, Gescartera, o les investigacions per falsedat de documentació mercantil que han afectat a la pròpia Telecinco, així com altres delictes financers famosos i més o menys transcendents, posen una ombra de dubte en els registres mercantils, que es veu agreujada en activitats com la comunicació, l'energia o les pròpies finances. En aquests casos les empreses operen amb bens immaterials, de caràcter públic, on es gestiona més una relació d'accés que no pas un intercanvi de bens amb les dificultats de valoració que això comporta i que es van comentant en l'anàlisi.

Tot i aquesta pèrdua de credibilitat, els comptes empresarials, i el seu registre i dipòsit públics són un dels ingredients del funcionament de les relacions mercantils, amb significació per a la presa de decisions empresarials internes i també per als altres actors que intervenen en la relació mercantil (clients, proveïdors de béns i capital, treballadors, estat). Per altra part, el fet d'analitzar un període llarg permet fer una valoració més correcta de les dades i sobretot de les tendències de cada una de les empreses.

L'anàlisi dels comptes empresarials de les televisions espanyoles permet, doncs, identificar les característiques principals del negoci televisiu, en el model de mercat que es desenvolupa a Espanya en aquest període. Aquesta perspectiva també permet veure els condicionants que l'aplicació de la racionalitat empresarial introdueixen en la gestió dels canals de televisió. La pròpia valoració de l'activitat televisiva en termes comptables i de rendibilitat econòmica—que són els que s'analitzen i els que utilitzen els gestors, administradors i accionistes de les televisions, així com els compradors i treballadors— introdueix una nova dinàmica en la producció/difusió audiovisual, amb la dificultat afegida que suposa el caràcter eminentment immaterial de l'activitat televisiva.

## 2.- L'ESTRUCTURA DE PROPIETAT DE LES TELEVISIONS

Les empreses que estan darrera de cada un dels canals objecte del present estudi estan immerses en un cada vegada més complex entramat empresarial que abasta diverses activitats en el sector serveis. Precisament, l'interès de l'estudi dels canals de cobertura estatal d'emissió via terrestre ve donat pel fet que aquests canals han sigut un punt d'arribada de les estratègies d'expansió d'empreses procedents d'altres camps de la comunicació, les telecomunicacions, els serveis financers i els serveis bàsics, alhora que, des de meitats dels anys 90, han estat punt de partida de les noves estratègies expansives d'aquestes empreses cap a activitats en creixement com poden ser la televisió digital amb totes les diverses modalitats de consum audiovisual que s'estan desenvolupant, els serveis telefònics, internet, o la producció audiovisual i el conjunt de les activitats relacionades amb l'oci.

L'obertura de la difusió televisiva a l'activitat privada va afegir un nou espai per a les estratègies de diversificació multimèdia de les empreses de comunicació espanyoles, fins aleshores limitades a la premsa i la ràdio, i per a l'expansió horitzontal cap a un nou mercat d'alguns dels principals grups europeus. Aquestes empreses van comptar en la seva aventura cap a la nova televisió privada amb el recolzament financer dels bancs, que va permetre fer front a les importants inversions que requereix la posada en marxa dels canals televisius (en un model com el que es plantejava: canals estatals, sense base de producció independent i amb un mercat oligopolístic de forta competència entre pocs actors). Així doncs, darrera dels canals de televisió privats espanyols creats al 1989 hi trobem grups de comunicació espanyols, que provenen del camp de la premsa escrita, grups europeus amb experiència televisiva en els seus països respectius, i entitats financeres, principalment.

A partir de meitats dels anys noranta es produeix una certa reordenació del sector amb la incorporació d'empreses procedents d'altres activitats del sector serveis. Les empreses de telecomunicacions i energia convergeixen en les xarxes empresarials creades a l'entorn de la televisió privada, donant lloc a un entramat empresarial on convergeixen els actors dels diferents sectors públics liberalitzats. La televisió privada estatal ha estat, doncs, un punt de trobada de les empreses del camp de la comunicació amb les telecomunicacions i empreses de serveis bàsics, a mesura que s'ha anat avançant en el procés de privatització i liberalització d'aquestes activitats (veure capítol context econòmic).

A aquesta anàlisi se li pot afegir una perspectiva territorial de manera que en la propietat de les televisions hi podem trobar també informació de l'estructuració geogràfica de l'economia de l'audiovisual, on veurem que hi conflueixen empreses nacionals, regionals i multinacionals. L'evolució de la presència del capital estranger en la televisió privada espanyola mostra el camí recorregut per les principals empreses de la indústria de la comunicació europees i nord-americanes posant de manifest els processos d'extensió industrial cap als àmbits immaterials, els processos d'integració d'activitats i mercats i el model d'extensió territorial que han seguit aquestes empreses. Al llarg dels deu anys de l'estudi es pot apreciar una evolució des de les

primeres inversions europees dels “líders nacionals” potenciat en els diversos països, fins a finals del període en què es dibuixa una xarxa empresarial més complexa però alhora amb un important grau de concentració, especialment a nivell global.

A través de l’anàlisi de la propietat de les empreses de televisió podem veure també cap a on s’han mobilitzat les noves inversions en l’obertura de nous negocis dins del que Rifkin (2000: 17) anomena “un moviment a llarg termini que porta des de la producció industrial a la producció cultural”, a la “comercialització d’una àmplia gamma d’experiències culturals”<sup>7</sup>. En aquest sentit, la informació sobre les inversions de les empreses de televisió en nous àmbits a partir de la seva consolidació en el mercat de la televisió estatal convencional i la posició que ocupen dins els grans holdings internacionalitzats, dona compte d’aquesta expansió empresarial que va situant nous àmbits de l’esfera cultural i de l’experiència dins els paràmetres de l’intercanvi mercantil. Després de la industrialització de l’esfera material, es va desenvolupant la industrialització de l’esfera immaterial, o del que el marxisme classificava com activitats improductives situades en la superestructura. Al llarg de la dècada dels noranta, les empreses de televisió espanyoles han anat augmentant i diversificant les seves inversions, que s’adrecen a activitats de serveis per a la pròpia empresa (per exemple, la producció audiovisual o la gestió de xarxes de distribució del senyal), a les diferents finestres de distribució de l’audiovisual (tant les tradicionals com les noves sorgides arran de la digitalització), a la creació de nous mercats territorials i de nous serveis a través d’internet i de les xarxes de telefonia.

Per altra part, l’evolució de la propietat de les televisions guarda relació també amb el procés polític, en un direcció doble: l’estat intervé sobre la propietat de les televisions ja sigui de forma directa a través de les adjudicacions i intervencions judicials, com a través de mesures d’influència indirecta, com són les modificacions en els límits legals de concentració de capital; i, en sentit contrari, els canvis en al propietat de les televisions poden comportar canvis en la seva línia editorial o en un sentit més ampli en la seva actuació com a actors polítics<sup>8</sup>.

## **2.1. Sociedad de Televisión Canal Plus S.A.**

### **2.1.1.- Els propietaris de Canal Plus**

Al llarg dels catorze anys d’existència de les televisions privades a Espanya, la cadena que ha mantingut una major estabilitat en l’accionariat ha estat *Canal Plus*, creada a l’entorn de *PRISA*<sup>9</sup>, com a líder en el mercat de la comunicació espanyol, i de *Canal Plus França*, que trasllada a Espanya la seva experiència en la

---

<sup>7</sup> Hard i Negri ofereixen una explicació basada en l’anàlisi marxista de l’expansió del capital: “El capital se extiende, no sólo para satisfacer sus propias necesidades de realización y encontrar nuevos mercados, sino también para cumplir con los requerimientos de la etapa siguiente del ciclo de acumulación, es decir, el proceso de *capitalización*. Una vez que el valor excedente se ha realizado adquiriendo la forma de dinero (...) ese valor excedente realizado debe reinvertirse en la producción, es decir, debe retornar al capital” (Hard i Negri: 2000: p. 212) Aquesta expansió del capital, que va incorporant noves esferes, implica l’expansió de les formes de relació política i disciplina que acompanyen el capital, en el que els autors descriuen com l’emergència d’un nou règim mundial que defineixen com imperi.

<sup>8</sup> Sobre el paper dels mitjans com a actors polítics veure Borrat (1989).



gestió de la primera televisió de pagament europea. També participen en el projecte diversos bancs espanyols que aporten capacitat financera al nou projecte.

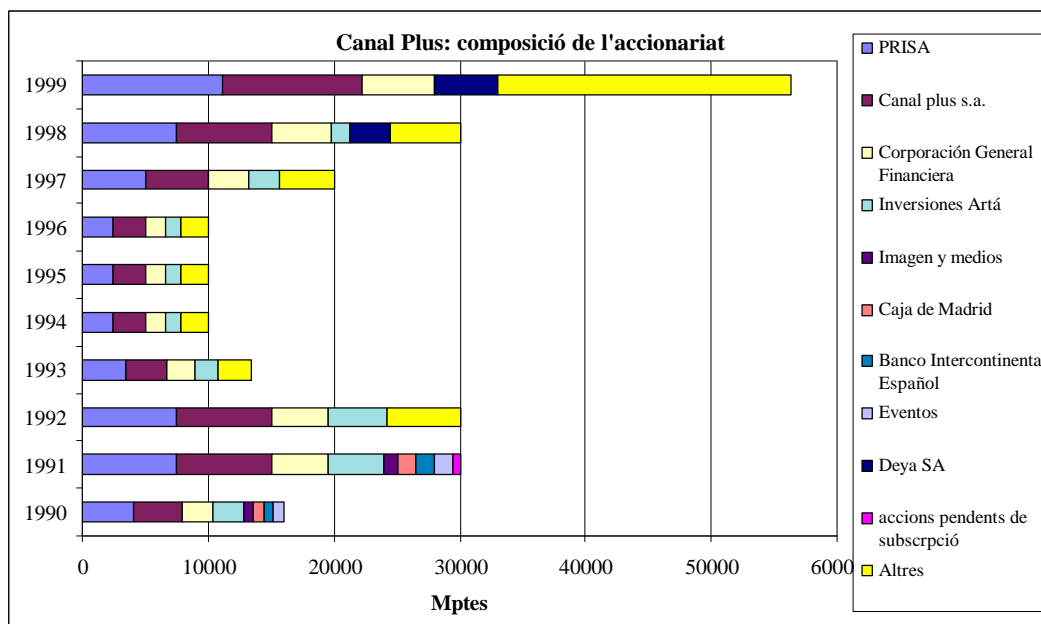
Tot i que la composició accionarial es manté estable en el seu nucli fonamental, podem distingir tres etapes en l'evolució del capital social de la companyia:

- Entre 1989 i 1992, després d'una ampliació de capital al 1991, els 30.000 milions de pessetes del capital social es reparteixen majoritàriament entre el grup *Prisa*, *Canal Plus França* i entitats financeres.

- Entre 1993 i 1997 hi ha una reducció de capital, fins als 10.000 milions de pessetes, però es manté el repartiment proporcional entre els mateixos socis.

- Finalment, al 1998 i 2001, la inversió dels socis torna a augmentar fins a 56.340 milions de pessetes i es produeix un canvi en la distribució de la propietat. *Canal Plus* comença a cotitzar en Borsa de manera que augmenta el capítol de petits accionistes fins al 41% —anteriorment estava a l'entorn del 20%—, mentre que els accionistes de referència, *Prisa* i *Canal Plus França* rebaixen la seva participació fins a un 19,7%. La participació de les entitats financeres es redueix a la presència de la *Corporació General Financiera*, amb un 10%, i apareix l'empresa *Deya* com a nou accionista, amb l'adquisició d'un 8% del capital de la televisió.

**Gràfic 1**



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

La major part del capital, doncs, correspon a la indústria informativa espanyola i francesa, que controlen més del 50% de la propietat, fins a la sortida a borsa. Amb la posada en marxa de *Canal Plus*, el grup *Prisa* avançava en l'estratègia d'expansió multimèdia de la mà d'un dels principals grups de comunicació europeus.

<sup>9</sup> Sobre el grup Prisa, vegi's Cacho, 1999 i Alonso, 1999.

El grup *Prisa* té com a principals accionistes *Timón* i *Promotora de Comunicaciones*, empreses propietat de Jesús Polanco. *Timón* era l'editorial creada per Polanco al 1973. L'empresa es convertirà en capçalera del grup liderat per Polanco, i integra les creixents participacions de Polanco a *PRISA*; l'editorial *Santillana*; negocis exteriors, principalment a Xile i Perú; i diverses companyies de serveis financers, demoscòpia i publicitat (*Cid* i *Expoluz*) (Cacho, 1999). El grup d'agències *Cid* se situa en 10è lloc del rànquing d'agències al 1990 (Zallo1992: 173). També a Zallo (1992: 178) apareix citat el grup *Timón* com principal accionista de les centrals de compra *Publiintegral* i *Media Planing*, tercera i segona en facturació al 1990. Un any després, al 1991, *Publiintegral* es fusiona amb *Carat*, la primera central de compres de l'estat espanyol.

Al 1989, *Prisa* encapçalava el mercat de la premsa escrita diària amb el diari d'informació general, *El País*, i l'esportiu, *As*. La difusió del grup aquell any va arribar a prop de 400.000 exemplars, l'11,68% de la difusió de premsa a Espanya. En l'àmbit de la ràdio, al llarg dels anys 80 *Prisa* va completar la seva xarxa d'emissores integrades en la cadena Ser amb l'adquisició i acords d'associació amb diverses emissores locals i regionals. Les quatre cadenes de la Ser (*Ser convencional*, *40 Principales*, *Radio Minuto* i *Cadena Dial*) sumaven una audiència de més de set milions d'oients, un 40% de l'audiència total de ràdio, i se situaven al capdavant tant de la ràdio convencional com la ràdio-fórmula. El lideratge de *Prisa* en la premsa diària i la ràdio en termes d'audiència es traslladava també al predomini dels seus mitjans en el mercat publicitari, amb la qual cosa el grup *Prisa* es constituïa com el principal grup de comunicació del mercat espanyol.

L'evolució del grup *Prisa* en els anys posteriors ha reforçat el seu lideratge en l'espai radiofònic, amb la incorporació, al 1993, de les emissores d'*Antena 3 Radio* (veure capítol *Antena 3 TV*), que s'havia convertit en la principal competència de la Ser en la ràdio convencional. La posterior reordenació de l'espai radioelèctric amb la compra d'*Uniprex (Onda Cero)* per part de *Telefónica* i els processos de noves concessions completat al 1998 no han afectat tampoc al predomini del grup *Prisa* en l'àmbit radiofònic. Tot i que la major part de les freqüències atorgades han anat a parar a empreses de l'entorn de *Telefónica* i a grups regionals, les emissores de la Ser mantenen el lideratge en l'audiència radiofònica estatal i en el mercat publicitari. Així, al 2000 les cinc cadenes del grup *Prisa* sumaven una audiència de 9.516.000 oients, el 45% del total d'audiència radiofònica i concentraven el 42% de la xifra de negoci de la ràdio espanyola.

Pel que fa a la premsa escrita, al 1999 el diari *El País* mantenia el lideratge de la premsa d'informació general, amb una difusió de 435.433 exemplars, als quals s'hi sumen els 143.035 de l'esportiu *As* i 28.274 de *Cinco Días*, a més de diversos periòdics locals. En total les capçaleres del grup *Prisa* aconseguen un 15,3% de la difusió de premsa diària a Espanya, dos punt per davant del grup *Correo*, el segon en difusió, i quatre punts per sobre de la que tenia al començament de la dècada.

El predomini de *Prisa* en la ràdio i premsa espanyoles només es veu matisat per la posició que ocupa en alguns mercats regionals. Amb les dades desagregades per mercats regionals, s'observa que el grup *Prisa* perd en alguns casos la posició dominant a favor dels mitjans autonòmics i locals. El creixement d'aquests mitjans

és el que explica, per exemple, la pèrdua de quota d'audiència en el mercat radiofònic al llarg dels noranta, o la competència en la premsa escrita amb el grup *Correo*. Així doncs, amb un predomini clar en el mercat estatal, la principal font de competència per al grup *Prisa* prové dels mitjans i grups d'abast regional en les seves estratègies de creixement cap al mercat espanyol.

Amb la posada en marxa de *Canal Plus* el grup *Prisa* completava una estructura amb activitat en la premsa escrita d'informació general i especialitzada, la ràdio convencional i musical, i la televisió, amb un model, el de pagament, que li atorgava una posició de competència monopolista. L'evolució de la companyia al llarg dels anys 90 completaria aquesta estructura amb l'extensió de les activitats cap a les branques d'un sector audiovisual en creixement: televisió digital, producció temàtica, producció cinematogràfica i televisió local. A més, en la segona meitat dels anys noranta, el grup *Prisa* també estén l'activitat cap al mercat de parla castellana del continent americà, amb inversions en la ràdio i l'edició musical principalment, i de forma creixent en producció audiovisual.

Pel que fa a l'altre accionista de referència, *Canal Plus França* va ser la primera televisió de pagament europea i pionera també de la televisió privada a França. El canal de pagament francès estava liderat per la principal agència de publicitat gala, *Havas*, i mitjans públics francesos (Humpreys, 1996: 189). Creat al 1984, sota la presidència socialista, *Canal Plus* s'afegia a una xarxa empresarial que incloïa també mitjans escrits i radiofònics, a més de l'activitat publicitària. A través de *Canal Plus*, *Havas* s'introduïa en el mercat televisiu que és el que ofería més perspectives de creixement per a la publicitat, davant la saturació de la premsa i la ràdio. Les inversions del grup *Havas* en televisió incloïen, a més del canal de pagament francès i espanyol, una participació en la companyia luxemburguesa *CLT*. Procedent del negoci de la publicitat, l'expansió posterior de *Canal Plus França* ha portat a la creació d'un dels principals grups de comunicació mundials, *Vivendi Universal*.

La formació i creixement del grup *Vivendi* mostra les principals tendències que ha viscut la indústria de la comunicació en els anys noranta. *Canal Plus* va néixer sota l'impuls del govern francès, interessat a fomentar la formació de grups nacionals potents per competir en l'escenari mundial, i de la indústria publicitària, interessada també en la creació d'un espai de comunicació internacionalitzat d'acord amb la mundialització del comerç i de les empreses anunciantes. A partir d'aquí, la companyia inicia una estratègia d'expansió internacional primer cap a diversos països europeus, entre ells Espanya, i després en aliança amb empreses nord-americanes. A aquesta diversificació geogràfica s'hi afegeix la diversificació en la línia de producció. Ja sigui a través d'inversions directes de la matriu, com a través de *Canal Plus França*, el grup *Vivendi* ha anat adquirint i creant empreses de producció audiovisual per cinema i televisió, companyies d'edició musical i d'edició escrita, que proporcionen continguts per als diversos suports en què actua la companyia. El procés de convergència entre les telecomunicacions i l'audiovisual es reflecteix també en la política de fusions i inversions de *Vivendi*, que participa amb *FCC Telecom* (filial de *Fomento Construcciones y Contratas*) en consorcis de telecomunicacions amb operacions a diversos països europeus. Veurem, en

l'anàlisi de les inversions de *Canal Plus Espanya*, com aquesta mateixa estratègia es reproduïx en les diverses companyies on participa el grup francès.

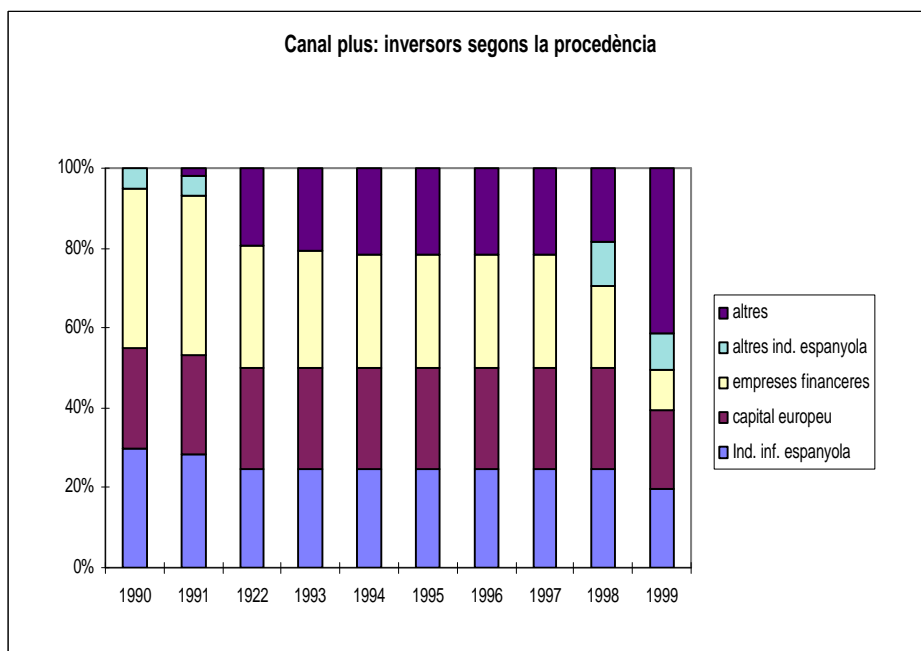
La propietat de *Canal Plus Espanya* es completa amb el capital procedent del sector financer. En la posada en marxa de la televisió, fins al 1991, els bancs i caixes aporten un 40% del capital, que s'anirà reduint en els anys posteriors. Amb tot, fins al 1998, la participació de les entitats financeres ronda el 30% del capital. La reducció de la seva presència en l'accionariat de *Canal Plus* al 1999 respon a la sortida a Borsa de la companyia. La Llei d'acompanyament dels pressupostos del 1998 inclou una modificació de la Llei de Televisió Privada que autoritza la cotització en borsa d'aquestes companyies. *Canal Plus* serà la primera televisió en fer efectiva aquesta opció, cosa que permet una reducció de la inversió dels diferents socis. La major reducció correspon a les entitats financeres, que rebaixen la participació fins al 10,30%. Aquest canvi està en la línia de l'evolució del sector financer, on es redueix la mediació dels bancs i, gràcies a una evolució a la baixa dels tipus d'interès, augmenta el volum de negociació a la Borsa.

**Taula 1: Inversors de *Canal Plus* segons la procedència (Mptes)**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Ind. inf. espanyola	4.800	8.499	7.500	3.375	2.500	2.500	2.500	5.000	7.500	11.121
capital europeu	4.000	7.500	7.500	3.375	2.500	2.500	2.500	5.000	7.500	11.121
empreses financeres	6.400	12.000	9.157,8	3.993,3	2.844	2.844	2.844	5.688	6.240	5.797
altres ind. espanyola	800	1.500	0	0	0	0	0	0	3.234	4.918
altres	0	501	5.842,2	2.756,7	2.156	2.156	2.156	4.312	5.526	23.381
Total	16.000	30.000	30.000	13.500	10.000	10.000	10.000	20.000	30.000	56.340

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

**Gràfic 2**



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

### 2.1.2.- Les inversions de *Canal Plus*

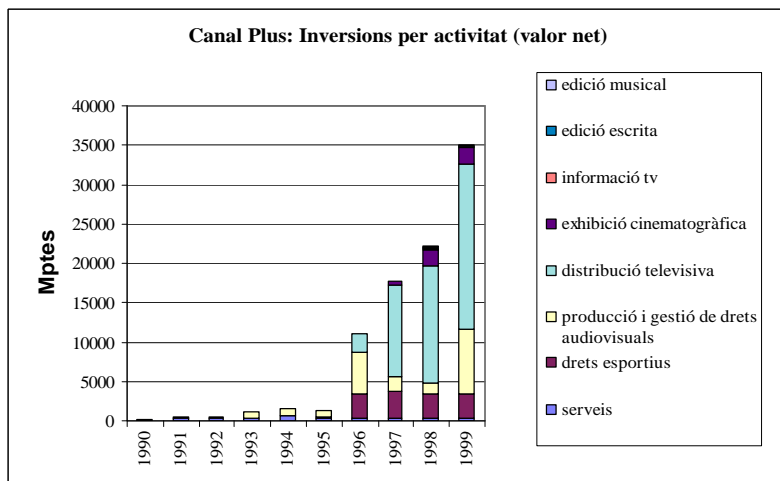
La societat *Canal Plus* participa en altres empreses lligades al cada vegada més complex negoci audiovisual. Es tracta d'empreses que descentralitzen l'activitat de la cadena, oferint-li serveis relacionats amb la seva activitat. A més de les participacions directes o indirectes en la propietat, *Canal Plus* estableix també altres relacions de finançament amb aquestes companyies a través de crèdits i préstecs a llarg termini i els intercanvis comercials. L'actiu fix financer de *Canal Plus* recull aquestes inversions i crèdits, als quals s'afegeixen els deutes, la major part comercials, que aquestes companyies mantenen amb *Canal Plus* i que apareixen en el capítol de deutors de l'actiu circulant.

Des de l'inici de l'activitat *Canal Plus* opta per la desintegració de certes facetes de l'explotació del canal, que s'encarreguen a societats controlades per la televisió. Poc a poc, però, les inversions financeres es dirigiran a la creació i/o adquisició de noves companyies que van ampliant l'abast de l'activitat de *Canal Plus* en el negoci audiovisual. Aquesta expansió es reflecteix en el volum de l'immobilitzat financer, que passa dels 144 milions de pessetes al 1990 als 98.000 milions de pessetes al 1999 (56.000 milions descomptant l'amortització).

Aquesta evolució de les inversions financeres es pot dividir en dues etapes. En el període 1990- 1995 el volum de les immobilitzacions financeres se situa entre els 144 milions de pessetes del primer any i els 4.780 milions de pessetes al 1995, compostats íntegrament per participacions de capital. La xarxa de filials es limita a empreses que s'ocupen d'algunes de les fases del cicle de producció de la televisió i que estan controlades al 100% per *Canal Plus-Sogecable*. L'empresa *Centro de Asistencia Telefónica (CATSA)*, amb una inversió de 340 milions de pessetes, proporciona a *Canal Plus* serveis de gestió dels abonats. A més *Canal Plus* compta amb dues empreses per a la gestió dels drets audiovisuals, *IDEA* i *Sogepaq*, amb una inversió conjunta de 750 milions de pessetes. Veiem, doncs, com *Canal Plus* desintegra en societats externes els serveis de comercialització i d'aprovisionament, concentrant la seva activitat en la producció del canal.

A partir del 1996 s'aprecia un canvi en l'estratègia d'inversions de la companyia. L'immobilitzat financer augmenta fins als 98.000 milions de pessetes, i inclou no només participacions de capital sinó que una part important correspon a crèdits i préstecs a les companyies del grup. A més a més, les inversions ja no es limitaran a serveis per a la pròpia cadena sinó que es diversifiquen cap a noves activitats i mercats. La major part de la inversió correspon a la posada en marxa de la plataforma digital, *Canal Satélite Digital*, a la gestió de drets esportius —bàsicament sobre la lliga de futbol espanyola i la Copa d'Europa—, i la producció i gestió de drets audiovisuals. En els dos darrers anys, 1998 i 1999, la inversió també inclourà la distribució i exhibició cinematogràfica.

**Gràfic 3**



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

*Canal Plus* participa en la plataforma digital Canal Satélite Digital amb una inversió de prop de 20.000 milions al 1999, després de diverses ampliacions de capital. Es tracta d'una inversió estratègica de *Canal Plus*, en tant que la perspectiva de desenvolupament de la televisió digital de pagament trenca la situació de competència monopolista de què s'havia beneficiat *Canal Plus*, i que recuperarà després de la fusió amb *Vía Digital* ja al 2002. L'empresa opta, doncs, per situar-se en aquest mercat, aprofitant la seva experiència en la gestió del model de televisió de pagament —amb les especificitats que presenta per la gestió d'abonats, l'especialització de la programació o el canvi en el model de graella—.

També en el camp de la distribució televisiva, *Canal Plus* estén les inversions cap a la televisió local i el cable, les altres modalitats de difusió audiovisual pendents de desenvolupament. Es tracta d'inversions de poc volum, però que mostren l'estratègia de *Canal Plus* per situar-se en totes les possibles finestres televisives. L'evolució d'aquestes inversions reflecteix per altra part la incertesa en què s'ha desenvolupat la televisió per cable i la televisió local a Espanya, pels retards i indefinicions en el marc legal.

Després de l'aprovació al desembre de 1995 de les lleis de televisió local per ones terrestres i de televisió per cable<sup>10</sup>, al 1996 *Canal Plus* crea 17 empreses per a l'explotació de la televisió local per cable en diverses províncies de tot l'estat espanyol<sup>11</sup>, amb una inversió de 10 milions de pessetes a cada una. Aquestes societats formen part de l'empresa conjunta creada per *Canal Plus* i *Telefónica*, *Cablevisión*, per a l'explotació de la televisió per cable, i autoritzada pel govern del PSOE un dia abans de les eleccions generals.

<sup>10</sup> Ley 41/1995, de 22 de diciembre, de televisión local por ondas terrestres, i Ley 42/1995, de 22 de diciembre, de telecomunicaciones por cable

<sup>11</sup> Cablevisión Cantabria, Lleida, Balears, Navarra, Bizcaya, Cádiz, Sevilla, Murcia, Burgos, Asturias, València, Alacant, Valladolid, León, Málaga, Granada i La Rioja.

L'arribada del Partit Popular al govern modifica l'escenari previst per *Canal Plus*, i suposa la dissolució de l'aliança entre les dues empreses. En el posterior concurs a les diferents demarcacions establertes per la llei l'explotació del cable va correspondre a altres empreses<sup>12</sup>, i *Canal Plus* abandonarà les inversions en aquest terreny el mateix any 1996. Del conjunt de les empreses creades al 1996 sota el nom de *Cablevisión*, tan sols es mantindrà *Cablevisión Canarias*, que al 1998 obté la gestió de la programació de la televisió autonòmica d'aquesta comunitat. L'estratègia d'expansió cap a la televisió local es traslladarà finalment al grup *Prisa*, que l'any 2000 crea *Localia TV*, una empresa de serveis per a televisions locals que els ofereix paquets de programació procedents dels estocs de drets de *Sogecable* i que implanta en el camp de la televisió local el model de les emissions en cadena desenvolupat a la ràdio.

Pel que fa a la presència en el camp de la producció i gestió de drets de programes televisius i cinematogràfics, en el període 1996-1999 *Canal Plus* desenvolupa una estratègia de creació de diverses empreses que s'especialitzaran en formats (ficció i entreteniment televisiu, cinema, informació) i mercats geogràfics, aprofitant les connexions amb les companyies nord-americanes i europees que li proporciona la seva integració en el grup *Universal-Vivendi* i les aliances amb *Time-Warner*. La inversió total en empreses de producció i gestió de drets suma més de 8.000 milions de pessetes<sup>13</sup>. La inversió que *Canal Plus* tenia en empreses d'aquest camp en el període anterior, 1990-1995, s'amplia per incloure més activitat de producció i sobretot de gestió de drets per a diferents finestres de distribució, d'acord amb l'ampliació de les modalitats televisives i la internacionalització creixent del mercat audiovisual. En la mateixa línia se situa la participació de *Canal Plus* en empreses d'exhibició cinematogràfica, a partir de 1997, amb una inversió de més de 2.000 milions de pessetes.

Un altre àmbit que ocupa gran part de les inversions de *Canal Plus* és el de la gestió dels drets esportius, on l'empresa té dues societats filials: *Gestión de Derechos Audiovisuales y Deportivos*, controlada al 100% per *Canal Plus*, i *Audiovisual Sport*, amb una participació del 40%<sup>14</sup>. Fins a la posada en marxa de les plataformes digitals *Canal Plus* tenia l'exclusiva sobre l'emissió de futbol de pagament, que en els primers anys gestionava directament la cadena. Al 1995 *Canal Plus* crea l'empresa *Gestión de Derechos Audiovisuales y Deportivos*, amb una inversió, que es completa al 1996, al voltant dels 3.000 milions de pessetes<sup>15</sup>.

A més de les participacions de capital, l'immobilitzat financer de *Canal Plus* en l'etapa 1996-1999 inclou també crèdits i préstecs a les empreses del grup que van des del 6.437 milions al 1996 a gairebé 11.500 milions de pessetes al 1999. La major part d'aquests crèdits, així com dels inclosos en el capítol de deutors de

---

<sup>12</sup> Companyies adjudicatàries de la televisió per cable a Espanya: Telefónica, Cableuropa i Retevisión, amb socis locals (caixes, companyies de comunicació i altres socis locals)

<sup>13</sup> Al 1997 i 1998 el valor registrat en els comptes anuals es redueix per la diferència entre el valor nominal i el valor comptable, provocada per les pèrdues que acumulen aquestes companyies. Al 1999, però, la inversió torna a nivells superiors als 8.200 milions fruit de diverses ampliacions de capital.

<sup>14</sup> Els altres accionistes d'Audiovisual Sport són Telefónica, amb el 40%, i Televisió de Catalunya, amb el 20%.

l'actiu circulant —que en aquests quatre anys se situa entre un mínim de 4.700 milions de pessetes al 1997 i un màxim de 20.000 milions al 1998—, van a parar a les empreses de gestió de drets esportius i a Canal Satélite Digital. Aquests dos àmbits són, doncs, els que reben el major suport financer per part de *Canal Plus*.

**Taula 2: Inversions financeres netes de *Canal Plus* (milions de pessetes)**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
serveis	100	340	340	340	610	339	339	339	339	339
drets esportius	0	0	0	0	0	100	3.000	3.505	3.126	3.143
producció i gestió de drets audiovisuals	0	109	109	808	916	916	5.361	1.788	1.295	8.213
distribució televisiva	0	0	0	0	0	0	2.345	11.703	14.951	20.890
exhibició cinematogràfica	0	0	0	0	0	0	0	485	2.080	2.062
informació tv	0	0	0	0	0	0	0	0	108	0
edició escrita	0	0	0	0	0	50	105	0	225	217
edició musical	0	0	0	0	0	0	0	0	100	100
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>449</b>	<b>449</b>	<b>1.148</b>	<b>1.526</b>	<b>1.406</b>	<b>11.150</b>	<b>17.819</b>	<b>22.225</b>	<b>34.964</b>

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

El pes de les inversions financeres en l'actiu de *Canal Plus* en aquesta segona etapa redefineix de fet l'activitat de l'empresa. A mesura que es va implantant la televisió digital hi ha un traspàs de clients cap a Canal Satélite Digital, que frena els ingressos de *Canal Plus* per aquest concepte. Davant la nova situació *Canal Plus* dedicarà un percentatge creixent dels seus recursos a noves activitats, exercint d'intermediari financer entre els consumidors (abonats i en menor mesura anunciants) i les empreses de producció i gestió de drets audiovisuals.

## 2.2. Antena 3 Televisión S.A.

### 2.2.1. Els propietaris d'*Antena 3 TV*

L'evolució de l'accionariat d'*Antena 3 TV* ens mostra quines han estat les línies generals d'expansió de la indústria informativa a Espanya i les seves connexions amb l'entorn polític. L'evolució de l'accionariat d'*Antena 3 TV* marca tres etapes:

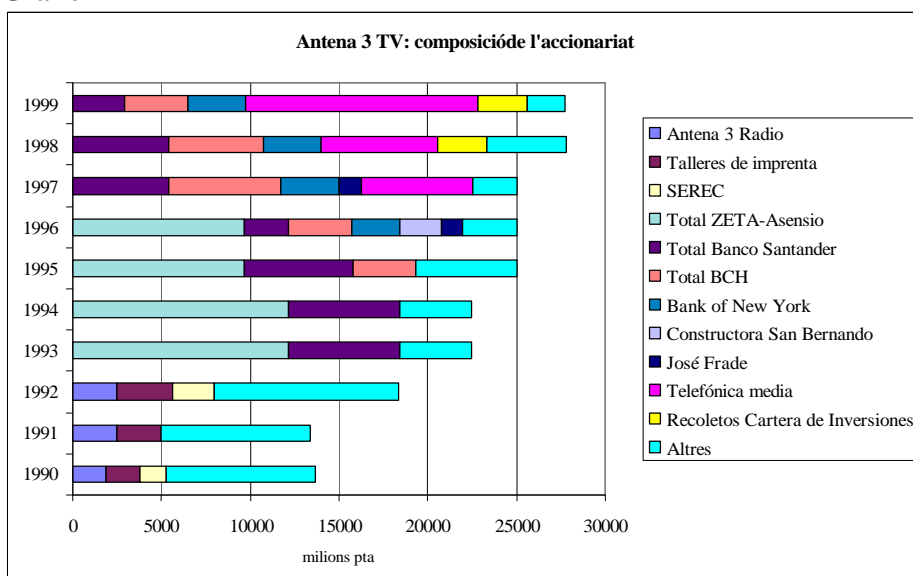
- entre la posada en marxa al 1989 i 1992 l'empresa està liderada per *Antena 3 Radio* i el grup *Godó*, acompanyat per altres empreses de premsa diària i revistes;
- entre 1993 i 1996 el nucli principal de l'accionariat està integrat per Antonio Asensio-Grup *ZETA* i les entitats financeres;

<sup>15</sup> Al 1996 la major part del valor de la inversió a Gestión de Derechos Audiovisuales y Deportivos es trasllada a Audiovisual Sport. En els anys següents, però, els comptes de *Canal Plus* tornen a comptabilitzar el valor de la



- finalment, entre 1997 i 2001 *Telefónica* pren el relleu del grup *Zeta*, junt amb *Recoletos*, i es manté la presència dels bancs.

**Gràfic 4**



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

La posada en marxa de la companyia respon a les inversions dels grups tradicionals de la indústria informativa. Les empreses de ràdio (*Antena 3 Radio*) i premsa (*Godó* i *Talleres SEREC*) troben en la nova televisió privada un camp per a la diversificació de les seves activitats. Els dos grups controlen conjuntament el 35 % de la nova televisió (gràfic 4), mentre que el 65% restant es repartia en participacions minoritàries de *Prensa Espanyola (ABC)*, diaris regionals (*Corro Espanyol/El Puebla Vaco*, *La Vos de Galícia*, *Diari de Navarra*, *El Nostre de Castilla*, *Diari de Cardis*, *Última Hora*, *Canàries 7*, *Mallorca Dial Bulletin*, *El Día* i *Jornada*), l'empresa *Tele 4* formada per les principals revistes espanyoles (*Hola*, *Lecturas*, *Semana*, *Diez Minutos*), diversos professionals del món de la comunicació i entitats financeres i altres empreses.

El mapa de la posició que ocupaven aquestes empreses en l'entramat de la indústria i el mercat de la comunicació a començament dels anys 90 dibuixa un panorama amb un grau d'integració (relativament) baix, tant a nivell de mercats geogràfics com per activitats. Mentre que als principals països europeus els principals grups acumulaven més del 20% de la difusió<sup>16</sup>, en el mercat de la premsa diària a l'estat espanyol cap grup superava el 15% de la difusió. En el camp de la premsa diària, *Prensa Española*, amb l'*ABC*, es disputava amb *El País* el lideratge del mercat estatal, que entre 1989 i 1992 suposava al voltant del 36% del total del mercat de premsa diària d'informació general (la resta correspon a diaris de difusió autonòmica, provincial i local). *Prensa Española* aconseguia en aquests anys un quota de mercat del 8,3 %. Per la seva part, *La Vanguardia* i *El Correo Español*, eren els diaris de més difusió a Catalunya i la franja cantàbrica, dues de les

inversió en la primera empresa..

zones amb major índex de difusió de premsa a Espanya. *El Correo Español/El pueblo Vasco*, junt amb les altres nou capçaleres locals del grup *Correo* assolien una quota de mercat en la premsa escrita de més del 12%, mentre que el grup *Godó*, amb *La Vanguardia* i *El Mundo Deportivo*, aconseguia al voltant del 7% de la difusió de premsa diària. Tots dos grups havien desenvolupat un important nivell d'integració vertical en la branca de premsa escrita (amb impressió, distribució, venda) i començaven un procés de diversificació multimèdia, amb les inversions de *Godó* a *Antena 3 Radio* i d'*El Correo* a la productora *Esicma* i en emissores del País Basc.

A més de la inversió directa, el grup *Godó* i *Prensa Española* participaven en la televisió privada a través d'*Antena 3 Radio*. Creada al 1982, *Antena 3 Radio* comptava al 1990 amb 136 emissores pròpies i associades procedents de les concessions de freqüències dels anys 80 i dels acords amb grups de comunicació regionals. *Antena 3 Radio*, amb una cadena de ràdio convencional i una musical *Radio 80*, se situava com el segon grup radiofònic privat per darrera de la *Ser*, amb un 14% de l'audiència (enfrent el 40% de les tres cadenes de la *Ser*). Finalment, *Tele 4* reunia les principals revistes en difusió i audiència, en un mercat, el de la premsa no diària, on es concentrava la presència de capital estranger. *Hola*, *Lecturas*, *Semana*, *Diez Minutos* eren al 1990 les principals revistes per difusió, en un panorama dominat per les publicacions d'editores europees que assolien més del 50% del mercat, amb un predomini de la francesa Hachette i les alemanyes *Axel Springer* i *G+J* (integrades en el holding de *Leo Kirch*).

El canvi d'accionariat de la cadena al 1992 es relaciona amb les necessitats financeres de la companyia, però també coincideix amb una reestructuració de la indústria informativa a Espanya, en un moment en què les eleccions municipals del 1991, la crisi del PSOE i el paper opositor del PP, anuncien la possibilitat d'un canvi polític després de tres majories absolutes del partit socialista.

Al juliol de 1992 el grup *Prisa* a través de la seva filial, la cadena *SER*, va fer una polèmica operació de compra de les emissores d'*Antena 3 Radio*, que en aquell moment competien amb la *SER* pel lideratge de l'audiència radiofònica. *Prisa* va comprar el 49% de l'empresa *Inversiones Godó*, propietària al seu torn del 47,25% d'*Antena 3 Radio*, aconseguint d'aquesta manera el control de les emissores d'*Antena 3 Radio*. Malgrat les denúncies contra l'operació presentades al Tribunal de la Competència, el Consell de Ministres va aprovar finalment la fusió, en una decisió de 1994<sup>16</sup>, tot i que el conjunt d'emissores de la *Ser* unides a les d'*Antena 3 Radio* concentraven el 60% de l'audiència radiofònica. El panorama radiofònic espanyol quedava doncs dominat pel grup *Prisa*, amb les emissores de la *SER* i *Antena 3 Radio*, coincidint amb una etapa electoral (amb eleccions generals al juny del 1993), al mateix temps que *Antena 3 TV* es veia obligada a un canvi en la propietat per complir amb la legislació que no permetia que una mateixa empresa, *Prisa*, participés

---

<sup>16</sup> Al 1989 *Axel Springer* tenia el 26% de la difusió de premsa a Alemanya, a França hersant acumulava el 23% del mercat, i a Gran Bretanya *News International* concentrava el 35% de la difusió (Díaz Nosty, 1990)

<sup>17</sup> Al 2000, amb el govern de majoria absoluta del PP, i després de nombrosos recursos dels demandants, el Tribunal Suprem va declarar nul·la la decisió del Consell de ministres i obligava a un nou pronunciament de l'executiu per revisar l'operació de fusió. Al 2002, es mantenia el conflicte, amb una nova sentència del Tribunal Suprem que insta el govern a fer complir la sentència de desconcentració de les dues companyies, decisió recorreguda pels afectats, *Prisa* i *Godó*.

en dues cadenes televisives (directament a *Canal Plus*, i indirectament a *Antena 3 TV* a través de la participació a *Antena 3 Radio*).

A aquests problemes dels principals accionistes de la cadena s'hi van sumar les dificultats de la companyia per remuntar les pèrdues dels primers anys de funcionament, que reclamaven un canvi d'orientació en la programació i la imatge del canal. Així doncs, al 1993 (realment, les operacions de venda s'acorden al 1992, tot i que no queda recollit als comptes de manera formal fins al 1993) es produeix una renovació total de l'accionariat de la cadena, que passa a estar liderada per dues societats controlades per Antonio Asensio: *Renvir* (24,30% del capital al 1993, que es reduirà a un 14,30% al 1995) i *Prensa Regional* (24,39%). El segon grup d'accionistes està format per empreses financeres. *Corpobán*, del grup *Santander*, va adquirir el 18,49% de propietat directa i el 6,42% de propietat a través de dues filials i la resta de les accions es repartien entre la companyia *Macamé* (10,22% al 1993 i 6,22% al 1995), del grup *Banco Central Hispano (BCH)* i *Obetago* (a partir del 1995, amb el 8%), filial també del *BCH* amb *Endesa*.

Així la cadena quedava sota el control d'un altre dels líders de la premsa escrita (Grup *Zeta*), més proper al PSOE que els anteriors accionistes (*Godó*, *Prensa Española*, *Correo*), i de dues de les principals entitats financeres (*Santander* i *BCH*). L'entrada dels dos bancs coincideix amb el període de major endeutament d'*Antena 3 TV*, de tal manera que es pot establir una relació entre el recolzament financer de les entitats bancàries i la renovació que viu *Antena 3 TV* en aquest període en què mercès a importants inversions aconseguix el segon lloc en l'audiència i capgira els resultats negatius dels anys anteriors. La participació de les entitats financeres es completa amb la presència de *Banesto* a través de les relacions amb el grup *Zeta*. En l'etapa dirigida per Mario Conde, *Banesto* va fer una política activa d'intervenció en la indústria informativa a través d'inversions directes (compra del 12,5% que el grup *News International-Murdoch* tenia a *Zeta*, 4,5% d'*El Mundo*, 5% d'*El Independiente*) i de crèdits a empreses amb presència en el camp de la televisió: *Banesto* va concedir un crèdit a *Zeta* i un altre de 6.655 milions de pessetes —40 milions d'euros— a Hachuel, que tenia el 10% de *Telecinco*.

El mapa de la propietat en aquest període parteix de la posició del grup *ZETA* (amb un 48,69%) que amb la seva entrada a *Antena 3 TV* completa una estructura basada en la premsa escrita diària regional (amb 7 diaris i el 8,6% de la difusió) i les revistes de cobertura estatal (revistes). *Godó*, per la seva part, redueix la seva diversificació multimèdia amb la venda de la participació a *Antena 3 TV* i *Antena 3 Radio*, i es replega en l'espai de la premsa diària. Els bancs *Santander* i *Central Hispano* completen l'accionariat d'*Antena 3* amb un 29,19%.

Al 1997, després del canvi en el govern de l'estat en les eleccions de 1996 que van donar la majoria al Partido Popular, es produeix el següent canvi important en l'accionariat de la cadena. La participació d'Antonio Asensio passa a mans de la privatitzada *Telefónica* que inicia així l'entrada i posterior expansió en la indústria informativa, impulsant la convergència empresarial entre els dos negocis liberalitzats (la televisió i les telecomunicacions). La participació de *Telefónica* a *Antena 3 TV* passa del 25%, màxim autoritzat per la

Llei de TV privada del 1988, al 47,21% l'any 1999, any en què s'aprova una modificació legislativa que rebaixa les limitacions a la participació de capital en els canals televisius. L'entrada de *Telefónica* va acompanyada també per la incursió en l'audiovisual del grup *Recoletos*, on també al 1997 *Telefónica* va adquirir un 20% del capital. L'editora dels diaris especialitzats *Marca* i *Expansión*, líders en els respectius mercats de la premsa esportiva i econòmica, adquireix el 10% d'*Antena 3 TV*, que mantindrà fins l'any 2000. Així doncs, la televisió privada queda sota el control de *Telefónica* com a principal accionista acompanyada de *Recoletos* i de les entitats financeres. La participació dels bancs es va reduint a partir de 1995, coincidint amb una rebaixa de l'índex d'endeutament de la companyia. La presència dels bancs en l'accionariat de la televisió, però, es va concentrant en paral·lel al procés de concentració que viu el sector financer en aquest període. Així, al final de la dècada dels noranta, el *BCH* i el *Santander*, fusionats l'any 2000, acumulen el 23,21% del capital d'*Antena 3 TV*, al qual s'hi afegeix l'11,8% del *Banc de Nova York*.

El nou mapa format a l'entorn d'*Antena 3 TV* marca un desplaçament cap a Madrid (*Telefónica*, *Recoletos*) en una xarxa de major integració d'activitats tant en la filera audiovisual (producció, programació, distribució) com multimèdia (*Onda Cero*, *Terra*). A partir del 1997 *Telefónica* inicia una política d'inversions en la indústria informativa. A més de la participació a *Antena 3 TV* i *Recoletos*, *Telefónica* anirà invertint en producció i difusió audiovisual (les principals *Vía Digital*, *Lola Films*, *Endemol*), en gestió de drets (*Audiovisual Sport*), en ràdio (*Onda Cero*, *Radio Voz*, *Radio España*) i a Internet (*Terra*). Per la seva part, el grup *Recoletos*, que amb les dues capçaleres especialitzades aconseguia més del 10% del mercat de premsa diària, inicia també a partir de 1997 una política d'integració i diversificació d'activitats, amb l'entrada a la televisió i l'adjudicació de freqüències de ràdio. També s'aprecia una intensificació en les relacions internacionals dels grup, tant per inversions de grups europeus en empreses espanyoles vinculades al grup, com per l'extensió de les inversions de *Telefónica*, principalment, cap a Amèrica Llatina i en menor mesura Europa.

En la taula 3 es mostra l'evolució de l'accionariat de la companyia atenent a la procedència de les inversions. La participació de les empreses de la indústria informativa espanyola va variant al llarg dels anys. En la primera etapa de la televisió, la major part de la propietat correspon a empreses de la indústria informativa espanyola, amb una inversió de més de 5.000 milions de pessetes als quals caldria afegir bona part de la participació recollida en el capítol "altres", on s'hi inclouen, sense especificar, les inversions de *Prensa Española*, *Correo* i altres empreses i professionals de la informació. Tenint en compte la inversió d'aquestes empreses, el total de la participació de la indústria informativa espanyola se situaria entorn els 10.000 milions de pessetes. Entre 1993 i 1994, la inversió de la indústria informativa espanyola en el canal privat se situa per sobre dels 12.000 milions de pessetes. En els dos anys següents, però, aquesta inversió es redueix per quedar altre cop sobre els 10.000 milions de pessetes. En la darrera etapa d'*Antena 3 TV*, la participació de la indústria informativa espanyola es redueix encara més, amb la sortida d'Antonio Asensio, i es queda en poc més de 2.700 milions de pessetes.

Les limitacions de les empreses informatives per fer front a les inversions requerides pel canal televisiu es compensen amb una important presència d'entitats financeres a partir de 1993. Els bancs entren a la televisió privada amb una inversió de més de 8.700 milions de pessetes al 1993. En els anys posteriors la participació de les entitats financeres va canviant a l'alça i a la baixa, amb un màxim de més de 15.000 milions de pessetes al 1997 en què es fan càrrec de part de les accions venudes per Antonio Asensio. En els dos anys següents, aquesta participació es va reduint, per quedar en 9.700 milions de pessetes al 1999. La presència de les entitats financeres en l'accionariat d'*Antena 3 TV* mostra un comportament en què els bancs assumeixen el rescat de les accions en els períodes de remodelació de la propietat de la cadena. Així, veiem com al 1993 i al 1997 els bancs es fan càrrec de l'adquisició de les accions dels socis que es retiren de la companyia, cosa que els permet assolir una important situació de control dins l'empresa.

Amb l'entrada de *Telefónica* a la propietat de la cadena al 1997 la indústria de les telecomunicacions agafa un posició important en l'audiovisual espanyol. Només una companyia, *Telefónica*, aporta una inversió de més de 6.000 milions de pessetes al 1997, que arribarà a 13.000 milions al 1999. Finalment, les inversions procedents d'altres activitats econòmiques són poc importants en el cas d'*Antena 3 TV*. Així doncs, les limitacions de la indústria informativa espanyola per fer front a les inversions requerides per una televisió es cobreixen en el cas d'*Antena 3 TV* amb capital financer i de les telecomunicacions. No hi ha, en canvi, presència de grups internacionals, ni europeus ni nord-americans, ni d'altres capitals industrials.

**Taula 3: inversors d'*Antena 3 TV* segons la procedència (1990-1999) (milions de pessetes)**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Ind. inf. espanyola	5.248,50	4.998,50	7.985,81	12.172,19	12.172,19	9.672,50	10.922,50	1.250,00	2.777,80	2.773,12
Entitats financeres				8.783,69	6.504,19	9.697,50	8.752,50	15.007,50	14.011,22	9.708,70
Telecomunicacions								6.250,00	6.500,05	13.091,91
Altres empr. esp.							2.320,00			
Altres	8.400,00	8.400,00	10.377,50	4.045,00	4.025,00	5.630,00	3.005,00	2.492,50	4.488,92	2.157,49
Total	13.648,50	13.398,50	18.363,31	25.000,88	22.701,38	25.000,00	25.000,00	25.000,00	27.778,00	27.731,22

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

### 2.2.2.- Les inversions d'*Antena 3 TV*

La xarxa empresarial al voltant de la cadena privada es completa amb les participacions que la companyia manté en altres empreses. Des del control de la difusió convencional, etapa decisiva per aconseguir el control del mercat, es configura una xarxa empresarial que s'estén cap a les noves formes de distribució digital per satèl·lit i cable, cap a les activitats de producció televisiva i cinematogràfica, i cap als serveis interactius. En el cas d'*Antena 3 TV* és també important l'extensió empresarial en termes geogràfics cap als mercats inferiors (regional i local) i també cap al mercat internacional de parla castellana, aprofitant la presència de *Telefónica* en aquests espais. Aquesta expansió es produeix de forma progressiva en funció de les possibilitats financeres, l'estratègia de la televisió i els canvis en l'accionariat.

En els primers anys de consolidació de la televisió privada a Espanya, *Antena 3 TV* manté participacions en activitats tradicionals lligades als grups accionistes, centrades en l'edició escrita. La companyia compta també amb empreses externes que li proporcionen alguns dels serveis complementaris a la seva activitat. En aquesta línia se situen les participacions a *Publicidad 3 S.A.* que s'encarrega de la contractació de publicitat. Una participació que va passar del 75% al 1990 al 100% a partir del 1993. També forma part d'aquest grup d'inversions les seves participacions en *Inmobiliaria la Vanguardia* (99,41%, al 1990 i 1991) i *Immuebles de Televisión* (amb una participació que anirà disminuint del 99,41% al 1992 a un minoritari 2,25% al 1995). Aquestes dues empreses proporcionaven a Antena 3 serveis d'arrendament necessaris per a les instal·lacions de l'empresa. La companyia també és propietària de l'empresa *Antena 3 Editorial*, amb un 100% del capital i, igual que *Canal Plus*, va formar part de l'accionariat de *Cotelsat*, amb un 25% de les accions.

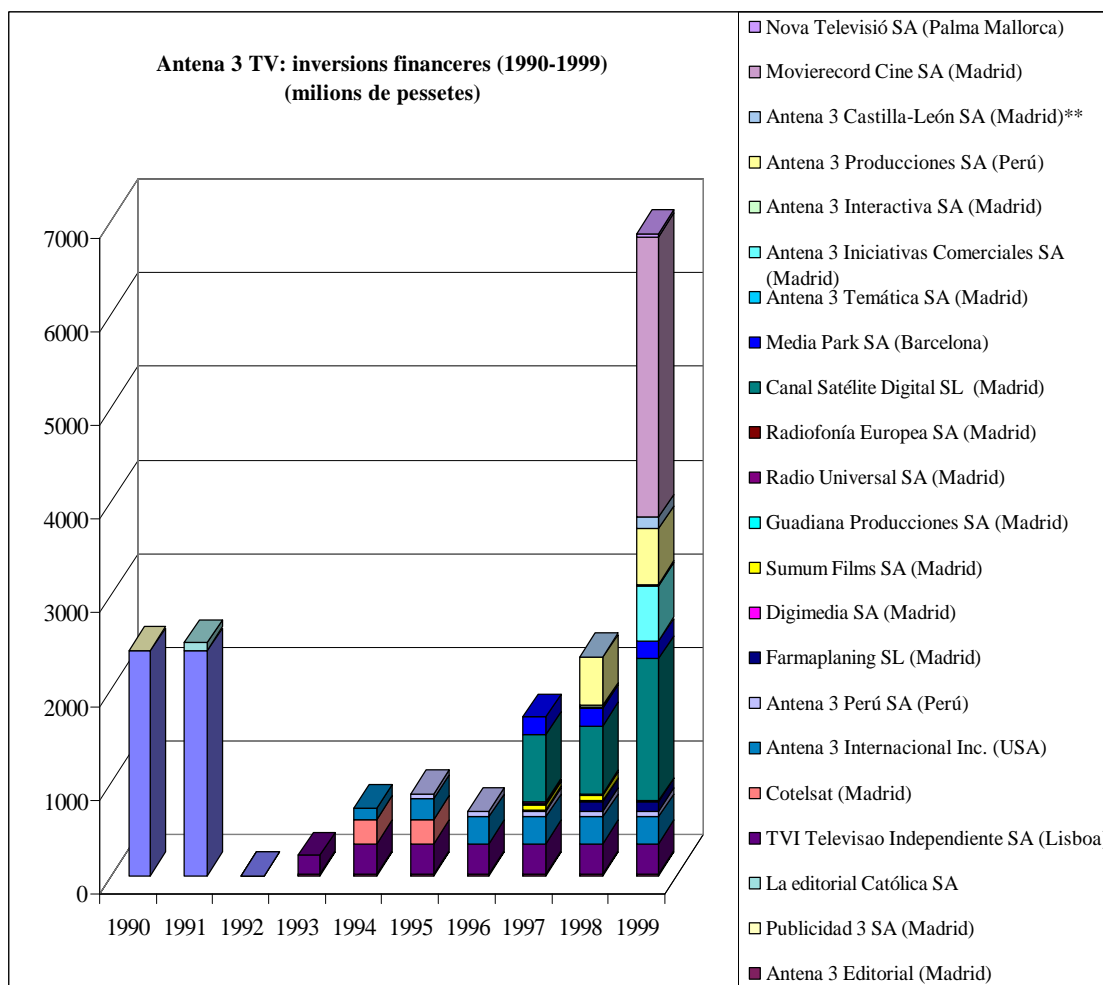
A partir de 1993 i fins a 1996, en l'etapa d'Antonio Asensio, s'inicia una diversificació de les inversions en la línia de l'extensió geogràfica. L'estabilització de la cadena en termes d'audiència i resultats, i la posada en marxa d'Hispasat, permeten l'expansió de l'empresa cap a nous mercats. En aquesta etapa *Antena 3 TV* inverteix en empreses televisives a Lisboa (*TVI Televisão Independente*), Miami (*Antena 3 Internacional*, amb emissions cap a Amèrica Llatina) i a Lima (*Antena 3 Perú*), i inicia així l'expansió en el mercat de parla castellana i portuguesa. La inversió internacional de la companyia en aquests anys se situa sobre els 675 milions de pessetes, als quals se suma la inversió a la companyia de satèl·lit *Cotelsat* i la inversió a les empreses de serveis comercials per a la televisió (*Publicidad 3* i *Antena 3 Editorial*).

La incorporació d'*Antena 3 TV* al grup *Telefónica* l'any 1997 marca una nova etapa en l'expansió de la companyia que, a més d'ampliar l'abast geogràfic de les activitats, inicia una decidida política d'inversions en la producció audiovisual, la digitalització i els serveis interactius.

La inversió internacional segueix ocupant el gruix de les inversions financeres de la companyia i augmenta fins a prop de 1.270 milions de pessetes fruit de noves inversions a Perú. Cal tenir en compte, a més, que en aquests mateix període la companyia de telecomunicacions va augmentar també la seva presència en el mercat de llengua castellana amb l'adquisició i creació d'empreses de producció audiovisual i de difusió televisiva a través de *Telefónica Internacional* (televisió per cable a Xile, Perú i Argentina, i companyies de gestió de drets i producció a Argentina i Perú).

Les majors inversions en aquest període, però, corresponen a la televisió digital i altres formes de comercialització audiovisual. Així, mentre que *Telefónica* liderava la posada en marxa de la segona plataforma digital per satèl·lit (*Vía Digital*), *Antena 3 TV* prenia una participació del 2,5% a la competidora *Canal Satélite Digital* (CSD), que al 1999 arribava a 1.500 milions de pessetes. Per altra part, també al 1999, *Antena 3 TV* adquiria la distribuïdora de publicitat cinematogràfica *Movierecords*, amb una inversió de 3.000 milions de pessetes. I finalment, dins del camp de la comercialització audiovisual *Antena 3 TV* augmentava la seva participació en la filial *Antena 3 Iniciativas Comerciales* fins als 585 milions.

**Gràfic 5**



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

La diversificació de les inversions d'Antena 3 TV en l'etapa de *Telefónica* té un altre camp important en la producció per a televisió. En aquest període Antena 3 TV crea al seu voltant un grup audiovisual de producció i altres serveis (venda de tecnologia televisiva, espais de televenda) que actuen com a proveïdors de la pròpia televisió així com de la resta de companyies de difusió audiovisual del grup *Telefónica*, amb presència també en el camp de la televisió digital de pagament, la distribució cinematogràfica i via Internet. Antena 3 TV adquireix participacions a diverses empreses, la major part de les quals s'ubica a Madrid. Amb una inversió al voltant dels 300 milions de pessetes, la producció per a televisió generalista i temàtica apareix com el tercer camp d'inversions de la companyia. Les inversions de la companyia en empreses de producció es relacionen també amb l'aprovació al 1999 de la transposició de la segona Directiva Europea de Televisió sense Fronteres que obliga les televisions a invertir un 5% dels ingressos en producció audiovisual externa independent. La legislació espanyola, a diferència d'altres països, no estableix cap requisit per considerar la independència de les empreses o per definir situacions de control empresarial, de manera que l'estratègia de les televisions per complir aquesta normativa ha estat la substitució de la producció pròpia per compres a

companyies que estan sota el seu control accionarial. D'aquesta manera s'asseguren, de manera indirecta i més flexible, el control dels proveïdors.

L'extensió geogràfica cap a mercats locals ha estat un altre dels camps d'acció d'*Antena 3 TV*, que al 1999 presentava unes inversions en empreses de televisió local de 160 milions de pessetes. Les inversions d'*Antena 3 TV* en aquest camp s'adrecen primer a la televisió per cable, amb inversions al 1997 a les companyies *Corporación Mallorquina del Cable*, *Valencia de Cable*, *Cableantena*. Aquestes inversions, però, van ser liquidades al 1997, mentre que l'any següent s'obria una nova línia d'inversions en els mercats locals i regionals de televisió centrada aquest cop en la televisió terrestre (*Antena 3 Castilla-León* i *Nova Televisió de Palma de Mallorca*).

Finalment, *Antena 3 TV* assumeix una part del cost de l'estratègia de diversificació cap a la ràdio de *Telefónica*. La inversió d'*Antena 3 TV* en ràdio és només de 20 milions de pessetes, ja que la major ha estat assumida majoritàriament per l'empresa matriu, *Telefónica*, de manera que les immobilitzacions financeres d'*Antena 3 TV* en companyies radiofòniques no donen compte de tota l'activitat del grup en aquest mitjà. *Telefónica* va adquirir la cadena *Onda Cero* al 1999 per 18.000 milions de pessetes, als quals s'afegia la compra de *Radio Voz* i *Radio España*. Al 2002, les dificultats financeres de la companyia de telecomunicacions (amb la crisi a Argentina, les inversions en telefonia mòbil de tercera generació i els mals resultats de les inversions en producció) redefeixen l'estructura del grup, amb el traspàs d'algunes inversions a empreses filials. Aquest és el cas d'*Onda Cero*, que serà adquirida per *Antena 3 TV* per 38.000 milions de pessetes —dels quals 21.000 milions corresponen al pagament a *Telefónica* i 17.000 a l'assumpció del deute de la ràdio— (Noticias de la Comunicación, 177)

**Taula 4: inversions financeres d'*Antena 3 TV* per activitats (1990-1999)**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
total empreses internacionalització	0	0	s.d.	200,13	458,47	610,43	674,91	674,91	1.190,34	1.268,79
total empreses locals	0	0	s.d.	0	0	0	0	0	10	160,60
total empreses ràdio	0	0	s.d.	0	0	0	0	20	20	10
total empreses producció	0	0	s.d.	0	0	0	0	274,48	373,58	300,75
total televisió digital	0	0	s.d.	0	0	0	0	711,22	711,22	1.514,22
total empreses serveis per televisió	0	0	s.d.	0	250	258,4	0	0	20	595
altres	2405,2	2483,4	s.d.	16,14	16,14	16,14	16,14	16,14	16,14	3.012,14
Total brut	2405,2	2483,4	s.d.	216,26	724,60	884,96	691,04	1.696,74	2.341,27	6.861,50

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals.

## 2.3.- Gestevisión *Telecinco* S.A.

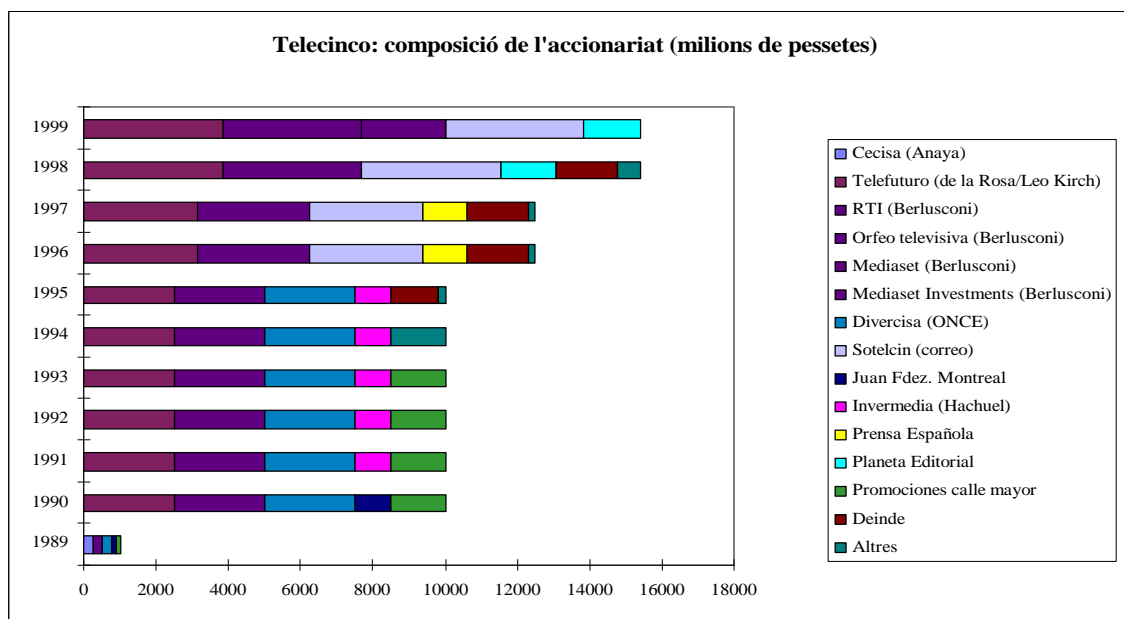
### 2.3.1.- Els propietaris de *Telecinco*

L'estructura de propietat de *Telecinco* al llarg del període d'estudi està definida per la presència del magnat italià Sílvio Berlusconi, acompanyat d'altres accionistes que aniran variant explorant les aliances



europées i dins de la indústria informativa espanyola. L'empresari italià, però, ha mantingut al llarg de tots els anys el control majoritari de la televisió, a través de participacions de diverses de les empreses del seu grup i les aliances amb l'alemany *Leo Kirch*. Així doncs, l'anàlisi de l'accionariat de *Telecinco* ens remet a les estratègies de creixement dels grups de comunicació a nivell europeu, on des dels anys vuitanta es vivia un procés de concentració en els mercats interns, previ a l'expansió dels anomenats "líders nacionals" cap als nous mercats en un règim de competència internacional.

**Gràfic 6**



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

L'evolució de l'accionariat de la cadena marca tres etapes:

- entre 1990 i 1995, la propietat de la cadena es reparteix entre Berlusconi, el magnat de la comunicació alemany *Leo Kirch* (primer a través de l'empresari de la Rosa i a partir de 1993 directament), i l'*Organización Nacional de Ciegos de España* (ONCE), amb un 25% del capital cadascun. El 25% restant es reparteix entre la constructora *Promociones Calle Mayor* (amb un 15% fins al 1994 en què es reparteix entre altres accionistes fins que al 1995 es adquireix per *Deinde*) i l'empresari Juan Fernández Montreal que vendrà el seu 10% a Hachuel (que compra aquesta participació gràcies a un crèdit de *Banesto*).

- La segona etapa se situa en els anys 1996 i 1997. Berlusconi i Leo Kirch mantenen la seva presència en el canal espanyol (un 25% cadascun), que incorpora com a socis al grup *Correo* (25%) i *Prensa Española* (10%). El 15% restant queda en mans de *Deinde* (13,4%) i petits accionistes (1,6%).

- Finalment, al 1998 es produeix un altre canvi en la cadena amb un reforçament de la posició de Berlusconi (augmenta la participació fins al 40%, per l'adquisició de les accions de *Deinde*), i la substitució de *Prensa Española* per l'editorial *Planeta*, que li compra el seu 10%. A partir de 2001 es produeix un nou canvi en l'accionariat, primer amb la sortida del grup *Planeta* i després amb la reducció de la participació de

*Correo* i la substitució de Kirch pel *Dresdner Bank*, davant la fallida del grup alemany. Així doncs, l'evolució posterior de Telecinco es caracteritza per reforçament de la posició de Berlusconi.

Berlusconi va entrar en l'audiovisual a principi dels anys 80 a Itàlia, procedent del negoci de la construcció. En el mercat italià, Berlusconi va aconseguir al llarg dels 80 una posició propera al monopoli en la televisió comercial amb l'adquisició de *Canale 5*, *Italia 1* i *Rete 4* a més de les cadenes de televisió local i canals especialitzats (*Italia 7*, *Junior TV*, *Sport*). La carrera de Berlusconi en el camp de l'audiovisual partia del seu control del mercat publicitari a través de *Publitalia*, la primera agència italiana, i dels lligams que des de l'inici va mantenir amb la classe política italiana, incrementats amb el seu pas a la política amb la creació del partit Forza Italia que el portaria fins a la presidència italiana.

La posició aconseguida per *Fininvest* (després *Mediaset*) en el mercat italià de la comunicació difereix d'altres models europeus. Mentre que a la major part de països la televisió comercial era impulsada pels principals grups editors i radiofònics, a Itàlia *Mondadori*, *Rizzoli* o *Fiat*, els protagonistes de la premsa escrita i la ràdio, es quedaven amb una posició marginal en la televisió privada. Per contra, *Fininvest* des de la fortalesa econòmica que li proporcionava el negoci de la construcció i la publicitat i el seu pes polític, aconseguia un ampli control del mercat televisiu italià des del qual va iniciar també una política d'inversions en l'audiovisual d'altres països europeus i en la premsa escrita italiana (control indirecte de *Mondadori*, als 90 i *Il Giornale/Nuovo*; Humphreys, 1996). A més de la participació a l'espanyola *Telecinco*, Berlusconi emetia per a la regió de parla italiana de Iugoslàvia (després Croàcia) a través de la *TV Capodistria*, participava amb un 25% en *La Cinq* francesa amb el grup *Hersant*, controlava el 45% de la televisió de Munich *Kabel Media*, amb 2,5 milions d'abonats, i mantenia una participació en l'alemanya *DSF* en aliança amb Leo Kirch (Smith, 1991 i European Research Group, 1992). A més, *Fininvest* era a final dels anys 80 un dels principals productors audiovisuals per a televisió i cinema, amb una producció de 180 hores i 70 títols anuals, respectivament.

A partir de la segona meitat dels anys 90 *Mediaset* estén la seva política d'inversions a la gestió de drets en l'àmbit europeu, les telecomunicacions, la televisió especialitzada, els serveis d'informació econòmica especialitzats i internet. Així doncs, *Telecinco* se situa en el mapa empresarial de la indústria comunicativa com una filial d'un dels grups de dimensió europea, format a l'entorn de *Fininvest* en aliança amb Leo Kirch (*Fininvest-Mediaset* controla el 4,76% de les accions de *Kirch Media*), i amb activitats tant en la difusió com la producció i comercialització televisiva.

El magnat alemany Leo Kirch, per la seva part, a final dels anys 80 controlava el segon grup de comunicació alemany (per darrera de *Bertelsmann*). El grup format per Leo Kirch controlava l'editora *Springer* (amb els periòdics *Bild*, *Welt*, *Hamburger Abendblatt*, *Berliner Morgenpost*, etc.), i *Grüner und Jahr* i els canals de televisió *Sat 1*, *DSF*, *Pro 7* i *Kabel 1*, i participava en el canal de pagament *Premiere* (amb *Bertelsmann* i *Canal Plus França*). El grup Kirch ocupava també una posició destacada en la producció

i distribució cinematogràfica i televisiva on la seva filial *Beta Films* se situava com una de les principals empreses del mercat internacional per darrera de les companyies nord-americanes.

La inversió internacional del grup alemany era, a començament de 1990, més limitada. En la branca d'edició *Springer* i *Grüner und Jahr*, del holding liderat per Leo Kirch, ja participaven del mercat de la comunicació espanyol amb 28 capçaleres. En l'audiovisual, les limitacions dels mercats estatals més grans, com França o Regne Unit, on la legislació i la presència de grups de comunicació nacionals potents erigia importants barreres d'entrada, les inversions de Kirch s'adreçaran també al mercat espanyol, amb la seva participació a *Telecinco*, on reproduïa l'aliança amb Berlusconi.

Pel que fa als socis espanyols, *Telecinco* arrenca amb una participació del grup editorial Anaya. La seva participació, però, passa a l'*Organización Nacional de Ciegos (ONCE)* l'any següent, al 1990. L'*ONCE* va iniciar al 1990 un política d'inversions en la indústria informativa espanyola amb l'adquisició del 70% del capital del setmanari *El Independiente* i el 25% de *Publicaciones del Sur (El Periódico de Guadalete, El Diario de la Bahía de Cádiz)*. L'*Once* també es va fer amb la propietat de la revista *Perfiles*, el *Diari de Barcelona*, l'agència *Publiespaña*, *Servimedia*, i les empreses de serveis de màrqueting *Sertel* i de producció gràfica *Altair* (45%). Al llarg dels anys vuitanta va bastir també una nova cadena de ràdio, *Onda Cero*, amb l'adquisició de la *Cadena Rato*, les emissores de l'*Asociación de Radios Independientes (ARI)* i les emissores adjudicades. Amb més de cent emissores, l'*ONCE* posava en marxa al 1990 una cadena de ràdio convencional, i dues de fórmula musical (*Onda 10* i *Onda Melodía* a partir de 1995), situant-se com el tercer grup privat en el mercat radiofònic. La participació de l'*ONCE* en el panorama comunicatiu espanyol va arribar al seu punt més important a meitats dels anys 90. Al 1996, però, la *ONCE* abandona la propietat de *Telecinco* a favor del grup *Correo*. El tercer grup de premsa de l'estat, amb 11,8% de quota de difusió per darrera de *Prisa* i *Recoletos*, reprenia així la seva estratègia de diversificació cap a l'audiovisual després que al 1992 havia venut la seva participació a *Antena 3 TV*.

Al 1996 el grup *Correo*, que té com a principal accionista al *BBVA*, ocupava una posició destacada en la indústria informativa espanyola. A partir de la seva posició als mercats locals i regionals de la franja cantàbrica el grup base va buscar el creixement a partir de la diversificació horitzontal cap a nous mercats regionals i locals d'Andalucía i Extremadura. El grup va anar desenvolupant també una certa expansió cap a la ràdio, amb el control d'algunes emissores al País Basc. Amb l'entrada a *Telecinco*, el grup *Correo* completava la diversificació multimèdia. L'entrada a la televisió, però, presenta alguns canvis en relació a la posició del grup en el cas de la premsa. Així, mentre que en la premsa escrita, el *Correo* actua amb una estratègia de zonificació, en mercats d'abast local i regional, amb l'entrada a *Telecinco* el grup liderat pel *BBV* s'ubicava en el mercat estatal i en les xarxes empresarials europees a través de l'aliança amb Berlusconi, un dels principals grups europeu per volum de negoci. Aquesta orientació al mercat estatal també guiarà l'actuació del grup en el mitjà radiofònic a finals dels 90 quan, després d'un procés de concessions que consolida el repartiment del mercat entre tres cadenes (*Ser*, *Onda Cero*, *COPE*) redreça la seva estratègia amb

l'entrada a la *COPE* amb un 4% del capital (junt amb *Prensa Española* que n'adquireix un altre 4%) i l'associació de les seves emissores a la cadena. El grup *Correo* es converteix en un dels principals grups de comunicació espanyols amb inversions en premsa escrita, ràdio, televisió, internet i producció audiovisual, posició que es veu reforçada amb la fusió amb *Prensa Española* al 2002 i les diverses participacions en productores que va adquirint a partir del 2000.

El canvi d'accionariat de 1996 a *Telecinco* es completa amb l'entrada d'un altre grup de comunicació espanyol que havia estat també en els inicis d'*Antena 3 TV*. *Prensa Española* presentava al 1996 una estructura poc diversificada. El diari *ABC*, mantenia la segona posició en el mercat de la premsa escrita amb poc més de 300.000 exemplars de difusió i un 7,2% de mercat. En la ràdio *Prensa Española* s'havia associat amb la mexicana Televisa en la propietat de Radio España. L'any següent, però, l'editora es retirava de Radio España i reforçava la seva xarxa pròpia d'emissores en els processos de concessió d'emissores que li van adjudicar 8 freqüències a Navarra, Madrid, Galícia i Aragó, fonamentalment. Igual que el *Correo*, finalment *Prensa Española* entrava a l'accionariat de la Cadena *COPE* i hi associava les seves emissores.

Finalment, al 1998 es produeix un altre canvi en la propietat de *Telecinco*, amb la substitució de *Prensa Española* per l'editorial *Planeta* i l'ampliació de la participació de *Mediaset* fins al 40%. Davant l'ampliació de capital de la cadena de televisió aprovada al 1998, *Prensa Española* es retira de la propietat i dona entrada a l'editorial *Planeta*. La configuració final de l'accionariat de *Telecinco* en aquests anys mostra doncs algunes de les tendències de la indústria informativa espanyola i europea. Per una part, Berlusconi i Leo Kirch són exponents d'una internacionalització de la indústria informativa a nivell europeu on s'aprecia un repartiment de mercats a partir de la posició que ocupen les grans empreses en els seus respectius mercats. Els principals grups d'Itàlia, França, Alemanya i Gran Bretanya són els que predominen en aquest mercat europeu, mentre que Espanya, i especialment l'audiovisual, apareix com un mercat en creixement per a l'expansió d'aquests grups en aliança amb empreses nacionals.

Pel que fa a les empreses nacionals, la composició de l'accionariat de *Telecinco* al final del període d'estudi reflecteix dos moviments. Per una part, el procés de creixement dels grups de comunicació espanyols que ha anat tendint a una major concentració. Les limitacions en el nombre de canals privats i les elevades inversions requerides han determinat les possibilitats de diversificació de les empreses. En el cas de *Telecinco*, és finalment el grup *Correo* el que aconsegueix consolidar l'expansió a l'activitat televisiva. En canvi, la trajectòria de *Prensa Española* en l'audiovisual es caracteritza per participacions minoritàries que va abandonant (tant en la ràdio com en la televisió) per finalment, al 2001, integrar-se al grup *Correo*.

La irrupció de *Planeta* en la propietat de *Telecinco* mostra la convergència entre activitats de la indústria cultural. Després de la ràpida retirada de l'editorial *Anaya* de l'accionariat de la cadena, la presència editorial en la televisió es recupera amb l'entrada de *Planeta*. La diversificació de grups editorials cap a l'audiovisual és una característica comuna en els processos de privatització de la televisió a Europa, amb exemples com *Bertelsman* o *Hachette* (Miguel, 1991). L'entrada de *Planeta*, el primer grup editor espanyol,

amb una important presència als mercats llatinoamericans, reforça aquesta tendència a Espanya. A més de la participació a *Telecinco*, *Planeta* inverteix també en la producció audiovisual on aprofita l'experiència en l'edició discontinua i la gestió de drets i estocs de continguts per a la diversificació cap a la producció audiovisual temàtica. L'editorial inverteix també en la ràdio, on les limitacions en l'atorgament de llicències orientaran la seva estratègia a partir del 2000 cap a aliances amb altres grups<sup>18</sup>.

Així doncs *Telecinco* s'ubica en la xarxa empresarial del grup Berlusconi (posició europea) que es recolza en socis locals en la seva expansió europea. Això ofereix a *Telecinco* una important xarxa de proveïdors i clients d'on obtenir recursos (informatius, productius, financers, tecnològics) i a través dels quals explota també les produccions del grup.

En la taula 5 es pot veure l'evolució en la composició accionarial de *Telecinco* atenent a la procedència del capital. El capital estranger, procedent dels grups de comunicació europeus (*Fininvest-Mediaset*, Leo Kirch), manté una posició majoritària al llarg de tot el període, amb percentatges entre el 50% al 1990 i el 65% al 1999. L'any 1995, abans del primer canvi important en l'accionariat de la cadena, la participació d'aquests grups europeus arriba al seu màxim en termes relatius, amb el control del 73% del capital de *Telecinco*. En termes absoluts, però, la inversió dels grups de comunicació europeus va augmentant al llarg del període i passen dels 5.000 milions de pessetes al 1990 als 10.000 milions de pessetes al 1999.

**Taula 5: Inversors de *Telecinco* segons la procedència (1989-1999)**

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Ind. inf. espanyola	0	0	0	0	0	0	0	4.375	4.375	3.849	3.849
Ind. editorial esp.	250	0	0	0	0	0	0	0	0	1.539	1.539
Altres empreses esp.	500	5.000	4.000	4.000	4.000	2.500	2.500	0	0	0	0
Capital europeu	250	5.000	6.000	6.000	6.000	6.000	7.300	7.925	7.925	9.390	10.006
Altres	0	0	0	0	0	1.500	200	200	200	616	0
Total	1.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	12.500	12.500	15.394	15.394

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

Pel que fa al capital espanyol, manté una posició minoritària, excepte al 1990 en què la propietat de *Telecinco* es reparteix al 50% amb les empreses europees. Com hem vist, la inversió espanyola és de procedència diversa. Les empreses de la indústria informativa espanyola (*Correo, Prensa Española*) no entren a l'accionariat de la cadena fins al 1996, amb una inversió que comença amb 4.375 milions de pessetes i baixa fins als 3.850 milions de pessetes al 1999. Aquesta inversió es completa amb el poc més de 1.500 milions de pessetes procedents de la indústria editorial (*Planeta*), que també inverteix en la televisió al 1998-1999. En la primera meitat de la dècada, en canvi, les inversions espanyoles provenen d'empreses alienes a la indústria informativa-cultural (*Once, Calle Mayor, Juan Fernández*), que van reduint la seva participació dels 5.000 milions de pessetes al 1990 als 2.500 milions al 1995.

<sup>18</sup> Planeta abandona l'accionariat de Telecinco al 2001, però tornarà a recuperar una posició protagonista en el mercat televisiu al 2003 amb la compra d'un 27,6% d'Antena 3 TV, davant la marxa de Telefónica.

L'evolució posterior de l'accionariat de *Telecinco* a partir del 2000 intensifica la presència del capital estranger, amb la compra per part de *Mediaset* d'un 12% de les accions de *Correo* i la retirada del grup *Planeta* i de *Leo Kirch*.

### 2.3.2.- Les inversions de *Telecinco*

La política d'inversions de *Telecinco* presenta diferències respecte de les altres televisions privades espanyoles, donades per la posició de la cadena dins el holding de *Mediaset*. En l'anàlisi de les inversions de la televisió cal tenir en compte també la manca d'informació complerta sobre els moviments de capital de la cadena i les diferents estratègies de finançament entre empreses del grup que es poden utilitzar a més de la inversió de capital. Així, veurem com en el cas de *Telecinco*, gran part de les immobilitzacions financeres no correspon a inversions o participacions en les empreses del grup sinó a operacions de crèdit dins del holding. Un altre element a tenir en compte són les limitacions en la informació proporcionada per l'empresa en els seus comptes anuals, que en alguns anys no ofereixen cap detall de les operacions financeres.

Així doncs, cal tenir en compte que *Telecinco* se situa en el grup *Fininvest* com una de les diverses finestres d'emissió de què disposa, alhora que el grup integra també diverses companyies de producció audiovisual per a cinema i televisió. En aquest context, les inversions de *Telecinco* s'adrecen principalment a activitats complementàries de la televisió (com la comercialització d'espais publicitaris) i a altres activitats que permetin assentar i consolidar la seva posició en el mercat espanyol de televisió i en els diferents mercats emergents que es van desenvolupant a l'estat arran de la digitalització i l'expansió d'Internet. En canvi, els processos d'integració vertical cap endarrera i d'expansió internacional que es poden apreciar a *Antena 3 TV* i *Canal Plus*, en el cas de *Telecinco* es vehiculen a través del grup liderat per Berlusconi. A més, en el capítol d'immobilitzacions financeres de la televisió, l'apartat més important correspon, fins al 1997, a crèdits a empreses del grup. És a dir, no hi ha una activitat de creació o participació en altres empreses, sinó que es produeixen intercanvis de recursos financers entre les companyies del holding *Fininvest-Mediaset* a través de crèdits i préstecs.

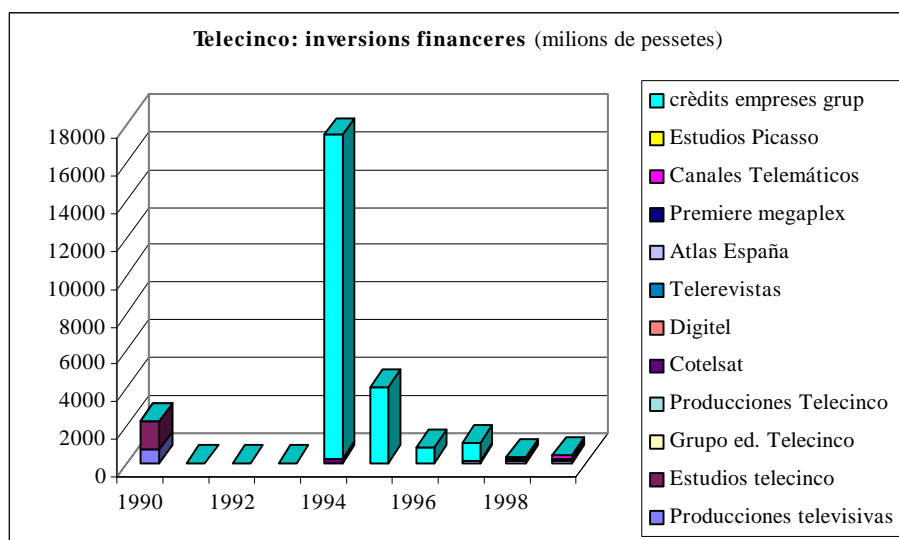
Es poden apreciar dues grans etapes en la política d'inversions de *Telecinco*. Fins a 1995, el gruix del moviment financer de la companyia correspon a crèdits a altres empreses del grup, sobre els quals els comptes anuals no ofereixen informació detallada. A més a més, en aquest període, igual que les altres dues televisions privades, *Telecinco* "desintegra" algunes activitats pròpies de la cadena en diverses societats. Per a la producció, comercialització i emissió de programes televisius i cinematogràfics, existeixen tres societats (*Producciones Telecinco*, *Estudios Telecinco* i *Producciones Televisivas 5*) de les quals *Telecinco* controla el 99,99% del capital<sup>19</sup>. La companyia també té la propietat del 99,99% del *Grupo Editorial Telecinco*, dedicat a activitats de suport a la producció i programació televisiva com són l'adquisició de drets de creacions literàries

---

<sup>19</sup> Estudios Telecinco i Producciones Televisivas 5 es disolen al 1994 i les activitats de producció queden per tant concentrades en Producciones Telecinco.

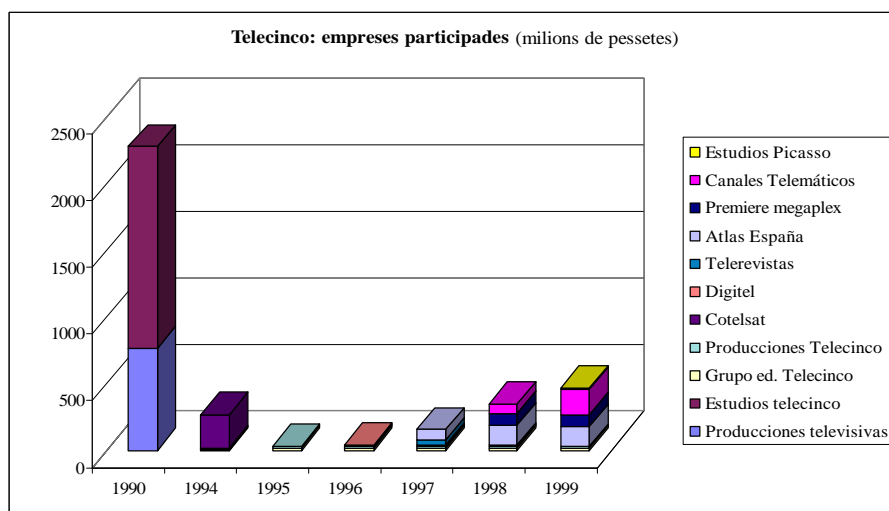
i artístiques, composicions musicals i fonogrames, la promoció i organització d'espectacles musicals, l'execució d'obres musicals i sons i l'edició i comercialització de publicacions i material gràfic. *Telecinco* integra dins la pròpia empresa les companyies *Producciones Televisivas* i *Estudios Telecinco* a partir de 1994 i concentra les inversions en activitats de serveis per a la cadena en les companyies *Producciones Telecinco* (amb una inversió de 10 milions de pessetes) i *Grupo Editorial Telecinco* (amb una inversió de 10 milions de pessetes que al 1995 es dobla per situar-se en els 20 milions).

**Gràfic 7**



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

**Gràfic 8**



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

A partir de a segona meitat dels 90, es va reduint progressivament el capítol de crèdits a altres empreses de grup (dels 17.000 milions de pessetes al 1995 es passa a poc més de d'11 milions de pessetes al 1999), i en canvi s'inicia una línia d'inversions en altres empreses que introdueixen *Telecinco* en els nous mercats audiovisuals, impulsant així una mercantilització de noves esferes caracteritzada per la concentració

empresarial. Partint de la posició en el mercat televisiu estatal i europeu l'activitat de *Telecinco*-Berlusconi s'estén cap a diverses branques de l'audiovisual que apareixen com a mercats emergents, dins l'àmbit de la televisió d'audiències fragmentades. En aquests anys, *Telecinco* inverteix en televisió local a través de l'empresa *Atlas* i en la televisió temàtica (*Premiere Megaplex* i *Canales Temáticos*). La inversió en els centres regionals se situa en prop 150 milions de pessetes al 1999, mentre que les participacions en empreses de canals temàtics se situa sobre els 280 milions de pessetes en aquest mateix any. També al 1999 *Telecinco* crea una nova empresa, *Estudios Picasso*, de producció audiovisual per a les empreses del grup, amb una inversió de 10 milions de pessetes.

**Taula 6: Inversions de *Telecinco* per activitats 1990-1999 (milions de pessetes)**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
producció audiovisual	2275,94	0	0	0	20	30	30	30	187	322
televisió local	0	0	0	0	0	0	0	75	150	150
serveis per televisió	0	0	0	0	250	0	10	50	10	0
<b>TOTAL</b>	<b>2275,94</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>270</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>155</b>	<b>347</b>	<b>472</b>

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals



### 3.- ANÀLISI DEL CICLE ECONÒMIC I FINANCER DE LES TELEVISIONS ESPANYOLES

L'anàlisi econòmica i financera de les televisions s'organitza per a cada una amb una primera presentació del l'evolució del cycle econòmic i financier de les televisions, per identificar els trets generals de l'activitat que desenvolupen. A partir d'aquí s'analitzen les decisions de gestió econòmica i financera que es prenen en les diferents etapes del desenvolupament de l'empresa.

#### 3.1.- ANTENA 3 TV

##### 3.1.1.- Característiques generals del negoci

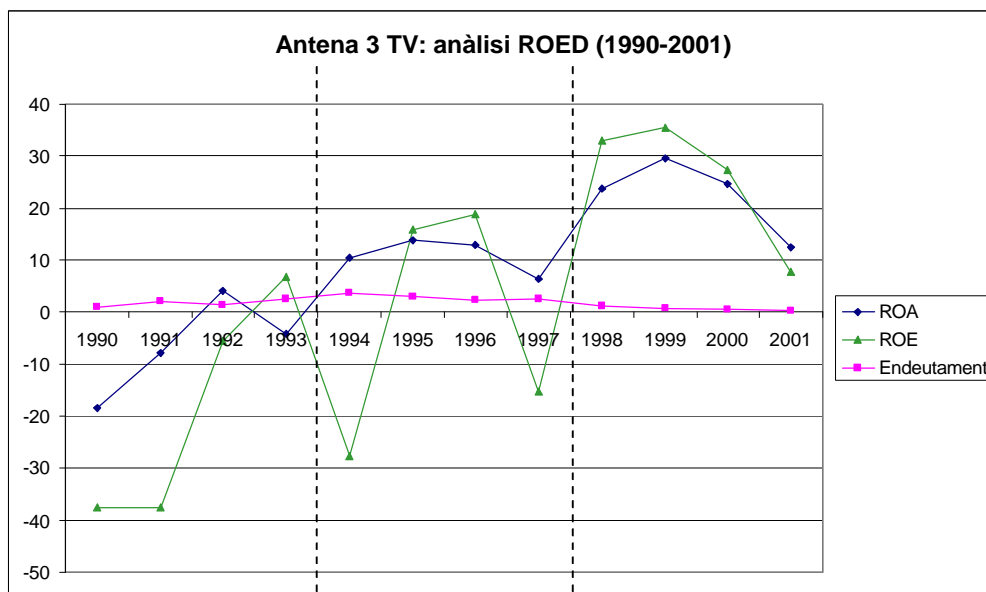
L'anàlisi ROED, que descriu els cycles econòmic i financier de l'empresa, permet identificar tres etapes quadriennals en l'evolució d'Antena 3 TV, cadascuna d'elles dividides en cycles de dos anys:

- 1990-1993: *introducció i creixement*. La televisió no aconsegueix resultats positius fins al 1993, tot i que un any abans el resultat d'exploració ja és positiu. En aquesta primera etapa el cycle financier i el cycle econòmic no coincideixen del tot, per raons relacionades amb el canvi d'accionariat que es produeix al 1993.

- 1994-1997: *maduresa*. Després dels anys de creixement, s'obre un nou cycle econòmic i financier, en el qual es manté la dimensió empresarial i es consoliden els resultats positius, amb un cert esgotament en el darrer any, en què cau tant la rendibilitat econòmica com la financera.

- 1998-2001: *rellançament*. La televisió aconsegueix un nou salt en els índexs de rendibilitat, i repeteix l'esquema dels cycles anteriors, amb els dos primers anys d'augment del rendiment dels actius i dels fons propis i els dos següents de rebaixa, fruit de noves inversions que no eviten un descens de les vendes i el marge.

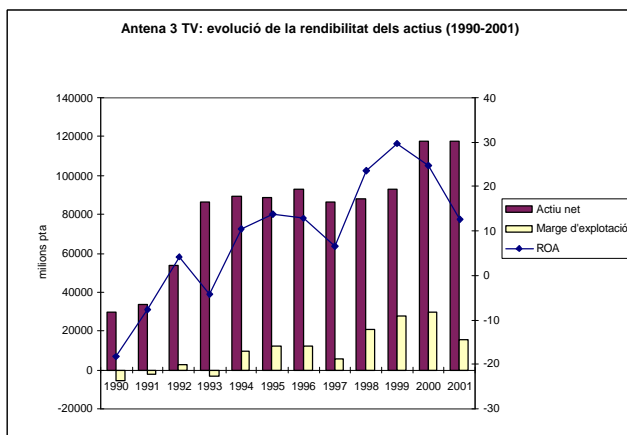
Gràfic 9



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

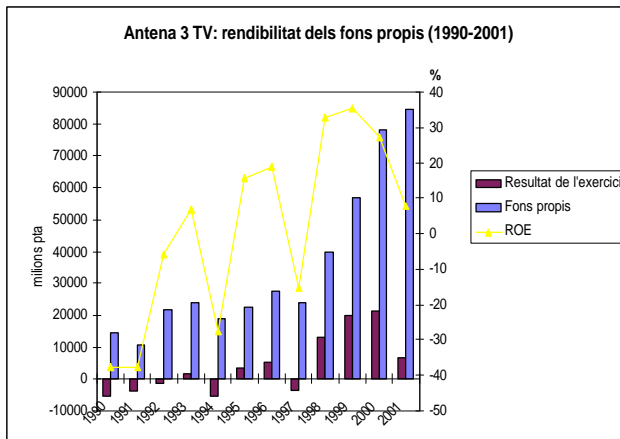
Els cicles econòmics i financers coincideixen amb els canvis en l'accionariat de la cadena, al 1993 i al 1997, de manera que cadascun dels relleus en la propietat dona pas a un nou cicle. Els canvis en l'accionariat comporten també revisions en la valoració dels actius de la televisió, cosa que repercutirà en els ràtios de rendibilitat dels fons propis en la mesura que afloren despeses corresponents a anys anteriors.

**Gràfic 10**



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

**Gràfic 11**

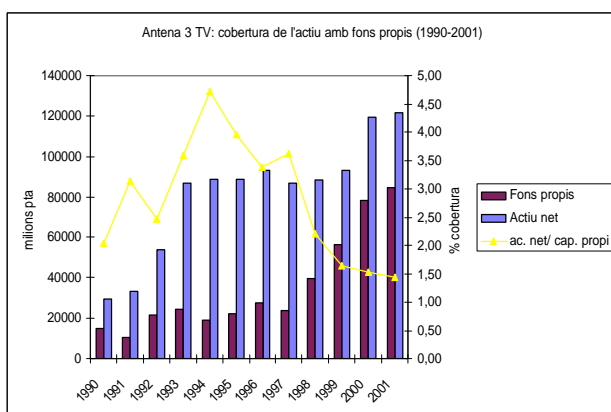


**Taula 7: Evolució del ROA i el ROE i els seus components 1990-2001 (milions ptes)**

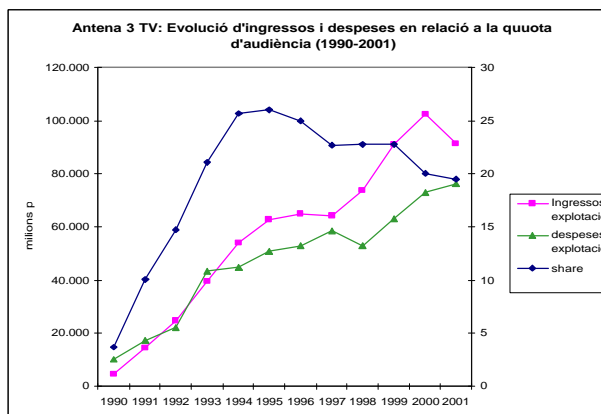
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Actiu net	29.661	33.327	54.022	86.413	88.906	88.801	92.946	86.735	88.201	93.060	117.384	117.434
Marge explotació	-5.456	-2.608	2.262	-3.614	9.305	12.248	12.001	5.636	20.891	27.650	29.517	15.226
ROA	-18,39	-7,83	4,19	-4,18	10,47	13,79	12,91	6,5	23,69	29,71	24,74	12,54
Fons propis	14.530	10.666	21.797	24.086	18.866	22.399	27563	23.914	39.835	56.781	78.158	84.716
Resultat exercici	-5.451	-4.001	-1236	1.654	-5.219	3.532	5.163	-3.648	13.143	20.112	21377	6.558
ROE	-37,52	-37,51	-5,671	6,87	-27,66	15,77	18,73	-15,25	32,99	35,42	27,35	7,74

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

**Gràfic 12**



**Gràfic 13**



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals i EGM

### 3.1.2.- Anàlisi per etapes

#### 3.1.2.1.- Introducció i creixement: 1990-1993

##### *Ingressos*

En aquesta etapa els ingressos evolucionen marcats per l'ampliació de cobertura de la cadena, que li permet anar guanyant posicions en termes de quota d'audiència. En aquests anys d'introducció i creixement de la televisió privada a Espanya, es produeix un repartiment de la inversió publicitària en televisió, que es va traslladant a les televisions privades a mesura que les cadenes amplien el seu mercat. Atenent a l'evolució dels ingressos d'*Antena 3 TV*, fins al 1991 es podria parlar d'una etapa d'introducció, amb increments de les vendes superiors al 200%, seguida de dos anys de creixement, amb increments anuals de les vendes superiors al 60%. En aquest període, a més de l'esforç en la política de distribució (ampliació de la cobertura), la competència entre les televisions es tradueix també en una política de forts descomptes publicitaris. En el cas d'*Antena 3 TV*, es passa d'uns descomptes del 12,4% al 1990 a una rebaixa del 17,59% al 1993<sup>20</sup>. Malgrat aquestes rebaixes, els ingressos per vendes de publicitat a *Antena 3 TV* passen de 4.470 milions de pessetes al 1990 a 38.740 milions de pessetes al 1993, el primer anys en què la televisió supera el 20% de quota d'audiència. A mesura que va augmentant l'audiència de la televisió augmenta l'ingrés unitari (en el cas de la televisió, l'ingrés per espectador). Els ingressos per altres vendes són molt poc significatius en aquest període, i malgrat que van en augment al 1993 representen menys del 3% del total d'ingressos.

**Taula 9: Antena 3 TV: evolució dels ingressos per publicitat (1990-1993)**

	1990	1991	1992	1993
ingrés publicitat (Mpta)	4.470	13.929	23.892	38.740
minuts publicitat	s.d.	s.d.	s.d.	38.820
Rating milers espectadors	2.873	5.568	7.904	11.520
Ingrés / minut (pta.)				997.939
Ingrés / espectador (pta.)	1.556	2.502	3.023	3.363

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals, EGM i Media Planning

##### *Despeses*

El cost d'exploació en aquests quatre primers anys de ple funcionament de la televisió es multipliquen per quatre, i passen dels poc més de 10.000 milions de pessetes a més de 43.000 milions al 1993. A la taula 10 es pot veure com la despesa mitjana per espectador evoluciona a la baixa a mesura que es va ampliant la cobertura de la televisió, excepte al 1993, l'any en què hi ha un major creixement en l'audiència, atribuïble no tant a la millora de la cobertura com als canvis en la programació. El canvi el cost per hora de programació va

<sup>20</sup> Segons dades de Sánchez Taberero (1997: 181-182), les rebaixes que oferien les cadenes se situarien en percentatges superiors. La tendència a un increment dels descomptes apuntada per aquest autor, però, sí que coincideix amb les dades que es poden extreure dels comptes de pèrdues i guanys

augmentant tots els anys, tant pels increments del cost de difusió com per la inflació dels costos de programació.

**Taula 10: Antena 3 TV: despeses d'exploració 1990-1993. Variació anual (milions de pessetes)**

	1990	1991	1992	1993
aprovisionament	3.185	4.371	6.313	12.391
% var. anual		37,24	44,43	96,28
personal	2.954	3.939	4.750	7.270
% var. anual		33,34	20,59	53,05
amortitzacions	788	1.133	1.653	2.502
% var. anual		43,78	45,90	51,36
altres despeses	3.211	7.731	9.599	21.133
% var. anual		140,77	24,16	120,16
Total (Mpta)	10.138	17.174	22.317	43.296
Cost * punt rating (Mpta)	1.114,06	987,01	903,52	1.202,67
Cost * hora (pta.)		2.544.296	3.080.760	

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

Fins al 1992 els aprovisionaments es comporten com una despesa de tipus gairebé fix, és a dir, amb poca relació amb l'evolució de les vendes, de manera que va disminuint el pes relatiu de les compres en relació als ingressos (al 1990 les compres s'enduen el 68% dels ingressos, per un 25,7% al 1992), tot i que hi ha un increment continuat de la despesa, amb variacions anuals entre el 37 i el 44%. En aquests anys, l'increment dels ingressos està vinculat a la millora de cobertura de la cadena que li permet anar augmentant el nombre d'espectadors i d'anunciant sense grans variacions en l'oferta de programes. És a dir, hi ha un creixement dels ingressos menys vinculat amb la producció (amb la programació), que amb l'esforç de la companyia per millorar les vendes a través de les polítiques de distribució (millora de la xarxa de transmissió) i promoció (descomptes, promoció).

Al 1993 s'aprecia un salt en el pes dels aprovisionaments en el conjunt de despeses, que augmenten un 96% en relació a l'any anterior. Les compres augmenten més que proporcionalment a les vendes, i s'enduen un 30% dels ingressos. En aquest any, ja es perfila el repartiment de mercat entre les cadenes estatals i el *share* d'*Antena 3 TV* arriba al 21,1%, cosa que possibilita un important increment de les vendes. En aquest cas, sí que hi ha una relació entre la millora de l'audiència i dels ingressos i les despeses en compres de programes. És a dir, el major esforç de la cadena es comença a inclinar cap a la programació, en detriment de les polítiques de distribució i promoció un cop es dona per acabada la fase de creixement. A partir de 1993, *Antena 3 TV* reforça la seva programació amb una millor selecció de títols en les compres de ficció en el mercat internacional i inicia també una política de producció pròpia de sèries per als horaris de màxima audiència, que es convertiran en un dels principals elements per a la competència en el prime time.

Després de l'increment de la plantilla en els primers dos anys de posada en marxa de la televisió, al 1993 hi ha un augment del 16,9%, per arribar als 1147 treballadors. En els primers anys, entre 1990 i 1992,

l'àrea d'exploració ocupava més del 80% de la plantilla. Els increments en el nombre de treballadors dels anys posteriors, però, es concentren altres àrees, de manera que el pes d'exploració i programes va disminuint fins al 70% al 1993. En aquest període la major part del personal adscrit a exploració i programes es concentra en planta i producció (al voltant del 40%). El departament de notícies ocupa al voltant del 23% del personal d'exploració de la cadena, mentre que els centres territorials concentren entre el 13-15% dels treballadors d'aquesta àrea. La producció de programes propis ocupa una bona part del personal d'exploració, entre el 17 i el 14%, però l'evolució fins al 1993 marca una disminució en termes relatius i absoluts.

**Taula 11: Antena 3 TV: Personal i costos del treball (1990-1993)**

	1990	1991	1992	1993
N. treballadors	879	963	981	1147
Despeses personal (Mpta)	2.954	3.939	4.750	7.270
% sobre ingressos	63,08	27,04	19,32	18,32
Cost unitari (pta.)	3.361.000	4.090.000	4.842.000	6.338.300
<b>Composició de la plantilla</b>				
<b>Direcció</b>	16	15	20	35
<b>Exploració i programes</b>	720	827	806	836
Direcció programes				
Programes prod. pròpia	129	190	158	119
Programes prod. aliena	56	13	16	15
Planta i prod.	306	294	299	380
Notícies	229	198	193	197
Centres territorials		132	140	125
<b>Comercial</b>	28	25	35	98
<b>Gestió</b>	115	96	117	178
Econ-financera	69	68	82	126
Comunicació/promoció	46	28	35	52

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

L'increment de la plantilla al 1993 es concentra en les àrees comercial i de gestió i en la direcció (es passa d'una relació de 54 treballadors/directiu al 1990 a un 32/1 al 1993) i coincideix amb el canvi d'accionariat i reorientació de la cadena. El major esforç en programació que caracteritza la nova etapa es confia a la compra de programes externs, que no requereixen, per tant, més personal, i en canvi augmenta la dotació per a les àrees que no estan relacionades directament amb la producció. L'increment de l'audiència i les vendes al 1993 es pot relacionar amb l'ampliació del personal comercial, així com també a l'increment de les compres.

L'ampliació de personal té com a resultat un important increment dels costos, tant en la despesa total, com en el cost unitari del treball, que passa de 4,8 milions de pessetes a 6,3 milions al 1993 (taula 11). Aquest important increment del cost unitari es pot relacionar amb l'augment de l'*staff* directiu i del personal de gestió

i comercial, amb uns salaris superiors als corresponents a les àrees d'exploració. Amb tot, els costos de personal van perdent pes en relació als ingressos de la cadena, amb un comportament propi dels costos fixos.

La partida d'altres despeses, on s'hi inclouen les despeses de transmissió, publicitat, provisions i costos de programació no emesa i altres despeses de gestió, és la que experimenta un creixement més acusat en aquesta primera etapa de l'activitat d'*Antena 3 TV*. Tot i que la informació que proporcionen els comptes de la companyia és incompleta, en l'etapa d'introducció els majors increments corresponen a les despeses d'arrendament i cànons que corresponen a l'emissió del senyal. El cost de distribució del senyal va estretament lligat a l'expansió de la cobertura de les televisions, que no es va completar fins al 1993-1994. A mesura que *Antena 3 TV* anava completant la seva cobertura el cost per l'ús de la xarxa radioelèctrica per a la distribució del senyal anava també augmentant, no només en termes absoluts sinó també mesurat en termes unitaris (cost per espectador). Així, si el cost per cada espectador potencial a la província de Madrid era de 12 pessetes, per a una cobertura del 80% de la població el cost augmentava fins a les 90 pessetes per espectador, i augmentaria encara més per a cobertures superiors (dades referents al 1992). Aquest fet va portar les televisions privades a negociar i signar un acord amb *Retevisión*, al 1992, pel qual es rebaixava el preu d'ús dels repetidors de menor potència, els que donen cobertura a les àrees de menys població. Finalment, després de l'acord, al 1994 es va aprovar un nou Pla Tècnic de Difusió per millora la cobertura de les televisions privades, especialment en les zones de menor interès comercial, amb l'aplicació de tarifes reduïdes, cosa que modera l'increment d'aquesta partida. En els dos primers anys d'introducció les despeses de publicitat de la cadena i de gestió són les altres dues partides més significatives incloses en l'apartat d'altres despeses, tot i que el major esforç correspon als costos de transmissió.

**Taula 12: *Antena 3 TV*: Altres despeses d'exploració, 1990-1993 (milions de pessetes)**

	1990	1991	1992	1993
Arrendaments i cànons	s.d.	s.d.	3.157	4.063
Publicitat i RRPP	s.d.	s.d.	1.653	1.809
Altres desp. gestió	s.d.	s.d.	4.691	11.905
Tributs	s.d.	s.d.	90	70
Drets vençuts i no emesos	s.d.	s.d.		2.011
altres (altres provisions)	s.d.	s.d.		1.278
Total	3.211	7.731	9.591	21.136

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

En canvi, al 1993 la revisió del model empresarial, amb una nova programació i l'increment de la plantilla en les àrees de direcció, gestió i comercial es reflecteix també en un important augment de les despeses de gestió (que s'enduran el 23% dels ingressos) i de les provisions i costos pels drets dels programes adquirits per l'equip anterior i que no entren en la nova política de programació de la cadena. La despesa en publicitat de la cadena, per reforçar la nova imatge, i els costos de transmissió continuen augmentant, però seran àmpliament superats pels costos de gestió que arriben a gairebé 12.000 milions de pessetes, només per

darrera de la despesa en aprovisionaments (i augmentaran encara fins als 12.600 milions l'any següent). El cost dels drets vençuts, per altra part, suma 2.000 milions de pessetes.

#### *Composició de l'actiu i evolució de les inversions*

Pel que fa a l'estructura de l'actiu (brut), al 1991, quan es completa la introducció del producte, el capital fix suposa un 36,6% del patrimoni de l'empresa, per un 63,4% les inversions circulants. *Antena 3 TV* genera, per tant, una important necessitat de finançament a curt termini. Com hem vist anteriorment en relació als ingressos, en aquests dos primers anys, l'activitat de la televisió no proporciona prou ingressos per cobrir aquesta necessitat, com es reflecteix també en l'índex de rotació de l'actiu circulant. El ritme en què les vendes generen prou liquiditat per recuperar les inversions a curt termini és de 0,25 i 0,66 cops l'any, al 1990 i 1991, respectivament, de manera que van augmentant unes necessitats de finançament que, afegides a la necessitat de noves inversions, porten a la renovació de l'accionariat al 1992/1993.

**Taula 13: Antena 3 TV. Usos i fonts de finançament (1990-1991)** (milions de pta. i %)

1990-1991					
Usos			Fonts		
Fons propis	3.864	30.27	Despeses a distribuir	60	0.47
despeses establiment	104	0.81	accionistes cap. pendent	4.375	34.28
fix immaterial	201	1.57	Amortitzacions	602	4.72
fix material	819	6.42	Provisions	199	1.56
immobilitzacions financeres	78	0.61	Creditors a llarg	501	3.93
Existències	5.740	44.96	Ingressos a distribuir	408	3.20
Deutors	1.786	13.99	creditors comercials c.t.	1.528	11.97
Tresoreria	88	0.69	altres creditors c.t.	5.091	39.89
inversions financeres temp.	86	0.67			
Total	12.766	100	Total	12.764	100

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

En aquests primers dos anys és quan hi ha un major pes de l'actiu fix, on destaquen les inversions en actius materials (el 22,7% de les inversions), i en menor mesura l'actiu financer (7,2%) fruit de la política d'inversions de la companyia en empreses del grup *Godó* principalment (veure apartat accionistes).

El gruix de les inversions, però, correspon a l'actiu circulat (63,4%), i més específicament a les existències (48,1%), on s'inclouen els costos dels programes, de producció pròpia i aliena. El capítol de deutors, atribuïble a les operacions amb clients de la cadena, ocupa també una part important de les inversions (14,6%). Els comptes corresponents a aquests anys no presenten més informació detallada dels components de cada una d'aquestes partides.

En la taula d'usos i fonts (taula 13) es pot veure com el major esforç de finançament correspon a l'ampliació dels fons de producció de la companyia i a l'ampliació dels fons propis per atenuar l'acumulació de pèrdues.

Al 1992 i 1993 es registra un fort increment de l'actiu d'*Antena 3 TV*, que passa de 34.633 milions de pessetes al 1991 a 89.819 milions al 1993—amb un creixement del 160% —. L'anàlisi d'usos (taula 14) mostra com la inversió es concentra en els capítols d'existències, deutors i actiu fix material, que s'enduen el 81,31% de les inversions (47.657 milions de ptes). Un 15,8% dels més de 58.000 milions d'inversió entre 1991 i 1993 es destina a l'actiu fix material. En aquest apartat la part principal correspon a les inversions en terrenys i construccions on es localitza l'explotació. El capital invertit en terrenys i construccions passa de 1.884 milions de pessetes al 1991 a 7.722 milions al 1993, i suposa una ampliació de la dimensió empresarial. Aquesta ampliació repercuteix també en una inversió de 1.203 milions en instal·lacions tècniques, que deixa aquesta partida de l'actiu en prop de 7.000 milions de pessetes. També augmenten, tot i que tenen un menor pes, les inversions en altres equipaments i en actiu immaterial.

**Taula 14: Antena 3 TV. Usos i fonts de finançament 1992-1993** (milions de pta. i %)

1992-1993*					
Usos			Fonts		
Despeses a distribuir	3.998	6,82	despeses establiment	1.024	1,74
Administracions públiques	6.317	10,78	fix financer	2.468	4,19
fix immaterial	445	0,76	inversions financeres temp.	86	0,15
fix material	9.274	15,82	capital	5.000	8,50
existències	23.374	39,88	Reserves	125	0,21
deutors	15.009	25,61	Resultats	793	1,35
tresoreria	106	0,18	Amortitzacions	1.882	3,20
Ingressos a distribuir	87	0,15	Provisions	218	0,37
			creditors a llarg	6.351	10,79
			creditors comercials c.t.	15.286	25,98
			Altres (prima emissió)	7.500	12,74
			Altres creditors c.t.	18.114	30,78
Total	58.610	100	Total	58.847	100

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals. \* (diferència entre el balanç de 199 i el de 1991)

L'actiu circulant és el que concentra la major part de les inversions. En aquests dos anys s'inverteixen 23.374 milions de pessetes en existències —la major part, programes— i 15.000 milions en clients, que suposen el 40% i el 25,6% de la inversió del període, respectivament. Amb el canvi d'accionariat de la cadena, després de dos anys d'introducció de la nova televisió, es reorienta l'estratègia de l'empresa, amb una millora de la cobertura (distribució) i sobretot un canvi de programació i imatge (producte). La renovació de la programació es reflecteix en un increment de inversió en programes de prop de 18.000 milions de pessetes que deixen la partida de drets i programes en 32.800 milions de pessetes al 1993. D'aquesta quantitat, gairebé



30.000 milions, el 88,4%, correspon a producció aliena, mentre que la producció pròpia ocupa només un 8,22% de les inversions, amb 2.700 milions de pessetes. Aquest repartiment es correspon amb un model de programació on la ficció, i més concretament el cinema nord-americà, ocupen una bona part de la graella i es converteix en un dels principals elements de competència per l'audiència, junt amb els programes de producció pròpia que es concentren en el prime time.

El capítol de clients experimenta també un fort creixement (del 75% entre 1991 i 1993), que s'explica per l'important increment de les vendes que es produeix en aquests dos anys. Malgrat aquest fort increment, l'empresa millora les rotacions de l'actiu circulant, de manera que es pot considerar que les inversions repercuteixen en una millora de l'eficiència de l'empresa.

**Taula 15: Antena 3 TV. Immobilitzacions material, immaterials i existències (1990-1993) (M de pta.)**

	1990	1991	1992	1993
Immobilitzat immaterial	78	279	415	724
Immobilitzat material				
Terrenys i construccions	1616	1884	2099	7722
Instal·lacions tècniques	5365	5767	6676	6970
Equip. processament informació				
Altres	1514	1661	1894	2460
Immobil. en curs				
Amortitzacions	596	1242	1964	2968
Existències				
Drets prod. aliena				29063
Programes i sèries pròpies				2700
Coproduccions				664
Altres drets				423
Retransmissions				
Anticipis proveïdors*			1024	
prov.obsolescència				
Total drets i programes**	10347	14990	21845	32851
doblatges, bandes sonores i capçaleres				
altres materials				
total	10925	16665	25086	40039

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

### *Rendiment dels fons propis*

*Antena 3 TV* inicia la seva activitat amb un capital social de 20.000 milions de pessetes, que es veuen minvats per l'acumulació de resultats negatius en els primers anys de funcionament. Així, al 1990 i 1991 els fons propis de la companyia queden rebaixats a 14.530 i 10.666 milions de pessetes respectivament. El rendiment que s'obté d'aquest capital propi aquests dos anys és amplament negatiu, amb unes pèrdues de més del 35% sobre la inversió dels accionistes (per cada 100 pessetes invertides se'n perden més de 35). Aquesta situació és deguda als mals resultats d'*Antena 3 TV* en aquests primers anys de funcionament, on a les pèrdues

d'exploració s'hi han d'afegir les pèrdues procedents de l'activitat financera de la companyia en una etapa d'augment de l'endeutament.

Al 1990 les pèrdues d'*Antena 3 TV* se situen sobre els 5.500 milions de pessetes, que corresponen a les pèrdues generades per l'activitat de la companyia. En aquest any, les despeses financeres, que s'enduen un 5,7% dels ingressos de la televisió, queden compensades per ingressos financers procedents d'operacions en moneda estrangera i operacions de crèdit amb altres empreses del grup. L'any següent, en canvi, tot i que es redueixen les pèrdues d'exploració fins a poc més de 2.600 milions de ptes, hi ha un increment important de les despeses financeres que arriben a prop de 1.400 milions de ptes (un 9,6% dels ingressos de la companyia). Aquest increment de les despeses financeres, fruit del major endeutament de l'empresa, situa el resultat de l'exercici en -4.000 milions, de manera que la rendibilitat dels fons propis es manté en valors negatius.

Dins aquesta primera etapa, els dos anys següents, 1992 i 1993, marquen un canvi de tendència, amb una millora de la rendibilitat fins arribar a valors positius. Aquesta evolució respon a la millora dels resultats de la televisió que permeten que, tot i que hi hagi un increment dels fons propis, el ROE iniciï una corba ascendent. Al 1992, *Antena 3 TV* procedeix a una renovació de l'accionariat que va acompanyada d'una ampliació de capital per fer front a la descapitalització dels dos anys anteriors. A l'ampliació de capital de 5.000 milions de pessetes se li afegixen 7.500 milions corresponents a la prima d'emissió de les accions. Aquesta ampliació dels recursos propis no compensa, però, les pèrdues acumulades de l'empresa, que rebaixen els fons propis fins als prop de 22.000 milions al 1992. A l'ampliació dels fons propis li correspon al 1992 una important reducció de les pèrdues de l'exercici, que se situen en poc més de 1.200 milions de pessetes de manera que la rendibilitat dels fons propis se situa en un -5,67%. L'any 1992 és el primer exercici en què *Antena 3 TV* aconsegueix un resultat d'exploració positiu (2.260 milions de pessetes), tot i que les despeses financeres i les extraordinàries situen el resultat final de l'exercici en valors negatius.

La millora de la rendibilitat dels fons propis continua al 1993 en què arriba per primer cop a valors positius (6,87%). En aquest any el capital social es manté en els 25.000 milions de pessetes, però hi ha un augment dels fons propis mercès a l'autofinançament que permet reduir les pèrdues acumulades dels anys anteriors i assignar 125 milions de pessetes a reserves. Amb això, els fons propis se situen en 24.000 milions, per sota encara del valor nominal de les accions. Pel que fa als resultats, al 1993 la companyia aconsegueix tancar l'exercici per primer cop amb resultats positius (1.654 milions ptes), mercès, però, a activitats extraordinàries. Així, tot i que l'activitat d'exploració reporta 3.600 milions de pèrdues, als quals s'afegixen unes despeses financeres en creixement (4.350 milions, que s'enduen un 11% dels ingressos de la televisió), els comptes de l'empresa recullen uns ingressos extraordinaris de més de 9.000 milions de pessetes corresponents a crèdits fiscals que li permeten tancar l'any amb un benefici de 1.650 milions.

En aquesta primera etapa, podem distingir doncs entre els dos primers anys marcats per uns resultats àmpliament negatius que van descapitalitzant l'empresa, i els dos anys posteriors, en què els canvis en l'accionariat i la reorientació de la política de la cadena, permeten iniciar la recuperació de la rendibilitat dels

fons propis. En aquests dos anys, hi ha una ampliació dels fons propis de l'empresa que repercuteix en un augment de la rendibilitat mercès a la millora dels resultats. La recuperació del ROE en aquests anys, però, presenta algunes incerteses en tant que es recolza en ingressos extraordinaris —que vénen de l'estat—, mentre que l'activitat ordinària de l'empresa continua mostrant un signe negatiu tant per efecte de l'activitat d'explotació com per les despeses financeres provocades per l'alt endeutament.

**Taula 16: Antena 3 TV: ingressos i despeses financeres i extraordinàries (1990-1993) (milions pta.)**

	1990	1991	1992	1993
Ingressos explotació	4.683	14.568	24.580	39.682
<i>marge d'explotació</i>	-5.456	-2.608	2.262	-3.614
ingressos financers	275	140	367	262
despeses financeres	269	1.395	2.151	4.352
<i>resultat act. ordinàries</i>	-5.451	-3.863	479	-7.704
ingressos extraord.	0	0	0	9.362
despeses extraord.	0	0	1.715	0
<i>resultat abans impostos</i>	-5.451	-3.863	-1.236	1.654
ajust. desp. exer. ant.				
amort.fons comerç consol.		157		
<i>impostos</i>	0	4	0	6.317
Resultat de l'exercici	-5.451	-4.001	-1.236	1.654

Font: comptes anuals

**Taula 17: Antena 3 TV: Evolució dels fons propis (1990-1993) (milions pta.)**

	1990	1991	1992	1993
Fons propis	14.530	10.666	21.797	24.086
capital	20.000	20.000	25.000	25.000
reserves	0	0	-132	125
resultats	-5.469	-9.332	-10.570	-8.539
altres	0	0	7500	7500

Font: comptes anuals

En l'inici de la seva activitat *Antena 3 TV* presenta una estructura de finançament amb un pes important dels fons propis, que cobreixen prop del 50% de les inversions de l'empresa. Els recursos aliens es reparteixen entre deute a llarg termini (un 27,6% dels recursos) i, en menor mesura, a deute a curt termini (22,6% dels recursos), la major part crèdits comercials. Així doncs, l'empresa presenta una situació d'equilibri financer, amb un fons de maniobra de gairebé 12.000 milions de pessetes que cobreix gairebé el 65% de l'actiu circulant. Al 1991 es produeix un increment de les inversions de l'empresa en un moment en què la televisió presenta resultats negatius (i *cash flow* negatiu), i acumula unes pèrdues de més de 9.000 milions de pessetes que redueixen la disponibilitat de recursos propis. Això provoca un increment de l'endeutament per finançar les noves inversions i les pèrdues acumulades, amb un increment dels recursos exigibles a curt termini.

Així doncs, al 1991, els recursos propis cobreixen només el 30% del capital i augmenta el pes dels fons exigibles, especialment en l'apartat de creditors no comercials a curt termini. L'empresa continua mantenint una situació financera equilibrada, amb un fons de maniobra de 8.000 milions, però els índexs de solvència de la companyia empitjoren: hi ha una menor cobertura dels actius circulants amb recursos permanents (el fons de maniobra cobreix només el 37% de l'actiu circulant) i l'índex de solvència tècnica, que mesura la relació entre els recursos disponibles a curt termini i el capital exigible a curt termini es rebaixa fins a l'1,6. Així doncs, tot i que no es presenten problemes per fer front als compromisos, sí que s'aprecia un empitjorament de la situació financera de l'empresa accentuada per la incapacitat de generar recursos que es reflecteix en un *cash flow* negatiu.

A partir de 1992, amb el canvi d'accionariat i les necessitats de creixement, s'obre un període d'inversions que gairebé tripliquen els actius de la companyia. Així, es passa d'uns actius de 34.600 milions al 1992, a 94.600 milions al 1994. L'increment dels actius es finança principalment amb recursos aliens que fan que l'endeutament arribi al seu punt més alt al 1994. Amb tot, s'ha d'assenyalar que a partir de 1992 *Antena 3 TV* comença a generar un *cash flow* positiu que li permet anar augmentant l'autofinançament, com es veu reflectit en l'increment de les amortitzacions i provisions acumulades. El canvi d'accionariat té repercussions també en la política d'inversions de l'empresa que redueix les immobilitzacions financeres amb la venda de les participacions a les filials del grup *Godó* (veure apartat propietat) Els recursos d'autofinançament però, són clarament insuficients per cobrir les inversions de manera que s'ha de recórrer a una ampliació de capital al 1992 i a un fort increment del passiu exigible en tots els seus capítols (a llarg termini i a curt termini, tant a través de crèdits i préstecs comercials com amb recursos de venciment exprés).

L'ampliació de capital de 1992 permet una lleugera rebaixa de l'endeutament que es torna a disparar, però, en els dos anys posteriors. Amb tot, *Antena 3 TV* continua mantenint una estructura financera equilibrada, amb un fons de maniobra en augment (prop de 17.000 milions al 1992 i 24.700 al 1994) que dona cobertura a prop del 40% els actius circulants. L'índex de solvència tècnica va disminuint, en la mesura que la major part de l'endeutament és a curt termini. És a dir, la relació entre recursos disponibles (actiu circulant) i els recursos exigibles a curt termini empitjora de manera que al 1994 *Antena 3 TV* només disposa d'1,28 pessetes per cada pesseta que deu a curt termini.

### *Endeutament*

Així doncs, a partir del canvi d'accionariat i orientació de la cadena al 1992/93, les noves inversions i les pèrdues que acumula la televisió es financen en part amb un increment dels recursos propis que provenen de l'ampliació de capital i dels recursos generats per l'activitat empresarial que es destinen a amortitzacions i provisions. Aquests capítols sumen 24.600 milions de pessetes, que suposen un 26% del passiu de la companyia. Però la principal font de finançament en aquest període són els recursos aliens que provoquen un important augment de l'endeutament. El deute a llarg termini augmenta en 11.300 milions respecte de 1991, de

manera que suposa, al 1994, un 21% dels recursos de l'empresa. La major part del deute, però, és a curt termini: entre 1991 i 1994 augmenta en 36.200 milions, per situar-se en gairebé 50.000 milions de pessetes (un 52,4% del passiu).

### 3.2.2.2.- Maduresa: 1994-1997

#### *Ingressos*

Un cop completada la cobertura de les televisions, a partir de 1994 s'entra en una nova etapa, de maduresa. Les dues televisions privades generalistes (*Antena 3 TV* i *Telecinco*) tenen una quota d'audiència consolidada al voltant del 20% i l'estratègia de competència se centra en la disputa pels 3-5 punt d'audiència que atorguen la posició majoritària. Entre 1994 i 1996 *Antena 3 TV* guanya la partida a *Telecinco*, aconseguint una quota al voltant del 25%, que arriba fins i tot a amenaçar el predomini que *TVE 1* havia mantingut mentre les noves televisions anaven ampliant la cobertura. La millora de l'audiència d'*Antena 3 TV* es tradueix en un increment de les vendes i la moderació de les polítiques de descomptes.

El salt en l'audiència que es produeix al 1994, un cop es completa la redefinició de la cadena posterior al canvi d'accionariat, permet un important augment dels ingressos. *Antena 3 TV* passa del 21,1% de *share* al 1993 al 25,7% l'any següent, en perjudici principalment de *Telecinco* i també de *TVE1*. Aquesta millora de l'audiència es tradueix en un increment del 36,5% en els ingressos per publicitat, que arriben fins als 52.000 milions de pessetes. A més a més, al 1994 s'aprecia també un important creixement dels ingressos provinents d'altres vendes, que continuarà l'any posterior. El 1994 i 1995 són els dos anys en què les altres vendes tenen un major pes en el conjunt dels ingressos, tot i que suposen menys del 4% sobre el total. La venda d'algunes sèries i concursos de producció pròpia de la cadena (com *El juego de la oca*, *Farmacia de guardia*, *Los ladrones van a la oficina*) li proporcionen uns ingressos que al 1995 arribaran a més de 2.500 milions de pessetes (enfrent els 60.448 milions procedents de la publicitat). Aquesta etapa en l'evolució de la cadena es tanca al 1997 amb una davallada en l'audiència fins al 22,7, que repercuteix en una disminució del 0,82% dels ingressos. Al llarg d'aquests quatre anys de consolidació de la posició de la cadena, *Antena 3 TV* rep una inversió publicitària de 240.000 milions de pessetes, mentre que en concepte d'altres vendes ingressa poc més de 7.200 milions de pessetes.

L'increment dels ingressos de la televisió està òbviament en relació al temps i preu de la publicitat. En aquest sentit, els increments de la inversió publicitària responen en part a un increment continuat del nombre d'espots i de temps dedicat a la publicitat dins la programació d'*Antena 3 TV*, i en part a la política de preus de la cadena. L'expansió econòmica i l'increment de la demanda d'espai publicitari, després d'uns anys de crisi econòmica, permet que les noves televisions ampliïn l'oferta de temps publicitari, augmentant al seu torn el preu (o l'ingrés) per cada unitat de publicitat (ja sigui mesurada en temps o en nombre d'espots). Així, entre la posada en marxa de les televisions i fins al 1995 es combina un increment de la demanda publicitària, amb

increments de l'oferta i del preu d'aquesta publicitat (taula 18). A partir del 1995, però, tot i que continua augmentant l'oferta i demanda de temps publicitari, el preu d'aquesta publicitat es mostra sensible a les variacions de la quota d'audiència de la cadena. De fet, els increments en l'ingrés per espot, per minut de publicitat i per espectador al 1994 i 1995 augmenten paral·lelament a un increment de l'audiència. En els dos anys següents, *Antena 3 TV* perd espectadors i tres punts de share, cosa que es tradueix en un rebaixa del preu, que es pot veure en la disminució de l'ingrés per minut de publicitat i per espot (taula 19). Malgrat aquesta rebaixa en l'ingrés unitari per anunci, al *Antena 3 TV* encara manté una línia ascendent en els ingressos totals i per espectador mercès a l'increment del temps de publicitat.

**Taula 18: Publicitat a Antena 3 TV (1994-1997) (milions pessetes)**

	1994	1995	1996	1997
Ingressos publicitat (Mpta)	52.342	60.448	63.174	63.055
n. espots	138.143	148.088	167.974	196.832
minuts publicitat	59.291	53.043	55.836	66.419
Rating milers espectadors	14.873	15.848	15.849	14.613
Ingrés / minut (pta.)	882.798	1.139.604	1.131.421	949.352
Ingrés / espot (pta.)	378.897	408.189	376.094	320.349
Ingrés / espectador (pta.)	3.519	3.814	3.986	4.315

Font: Elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals, EGM i Infoadex.

#### *Despeses*

Les despeses d'explotació en aquesta etapa augmenten fins a prop de 60.000 milions de pessetes al 1997 (enfront els 43.000 milions de 1993), tot i que ja no s'amplien ni les hores d'emissió ni la xarxa de difusió. Això suposa un encariment de la producció tant en termes de cost per hora d'emissió com del cost per espectador. Així doncs, es pot veure com en un situació de mercat madur, la competència per l'audiència provoca la inflació dels costos de la programació.

**Taula 19: Antena 3 TV. Despeses d'explotació 1994-1997 (milions pessetes)**

	1994	1995	1996	1997
aprovisionament	15.514	26.176	27.836	32.447
% var. anual	25,20	68,73	6,34	16,56
Personal	8.788	9.087	10.671	11.457
% var. anual	20,88	3,40	17,43	7,37
amortitzacions	3.143	2.253	2.165	1.330
% var. anual	25,62	-28,32	-3,91	-38,57
altres despeses	17.414	13.185	12.152	13.435
% var. anual	-17,60	-24,29	-7,83	10,56
Total	44.861	50.704	52.825	58.662
Cost * punt rating (pta.)	975,24	1.074,24	1.126,33	1.364,23
Cost * hora (pta.)	5.302.090	5.816.013	6.033.695	7.261.050

Font: elaboració pròpia amb dades comptes anuals

Al 1994 es modera el creixement de la despesa d'aprovisionaments, que perd pes relatiu en relació als ingressos. Tot i que *Antena 3 TV* continua guanyant posicions en termes d'audiència i en vendes, hi ha una

certa contenció de la despesa en compra de programes. Però al 1994 els comptes de la cadena inclouen unes despeses extraordinàries per obsolescència de programes adquirits en l'anterior etapa que capgiren els resultats d'exploració. Mentre que les despeses en aprovisionaments s'enduen un 28,6% dels ingressos, rebaixant el pes en el conjunt de despeses, hi ha unes despeses extraordinàries vinculades a la política de programació externa, que s'enduen fins a un 13,8% dels ingressos de la cadena i provoquen que tanqui l'any amb pèrdues malgrat que aconseguia un resultat d'exploració positiu. La rebaixa relativa dels aprovisionaments al 1994, després d'un any d'un fort augment de les compres, assenyala també un ritme bianual en les decisions de compra de programes que es mantindrà en els anys posteriors.

Al 1995 es torna a produir un salt en les despeses d'aprovisionaments, que augmenten en un 68,7%. Tant al 1995 com al 1996, el pes de les compres en el conjunt de despeses se situa per sobre del 40%. En aquests dos anys, i amb certes matisacions també al 1997, el comportament de les despeses d'aprovisionament és el propi dels costos variables, amb increments proporcionals als augments de les vendes. Després de la màxima quota d'audiència aconseguida al 1994, en aquests anys *Antena 3 TV* manté la segona posició en el mercat estatal amb un share al voltant del 22%. Veiem, doncs, com en una situació de manteniment de la posició de mercat, les despeses d'aprovisionaments prenen una corba pròpia dels costos variables, augmentant de forma proporcional a l'evolució dels ingressos.

Els aprovisionaments tornen a augmentar al 1997 tant en relació a l'any anterior com en relació als ingressos. Aquest salt però, respon principalment als canvis provocats per la renovació de l'accionariat que fa aflorar despeses en programes provinents d'anys anteriors. La revalorització, a la baixa, de les existències escomesa pels nous socis s'imputa com a costos d'aprovisionaments, cosa que provoca un increment d'aquestes despeses que no es mantindrà l'any posterior. Aquest augment de les compres, a més, coincideix amb una lleugera reducció dels ingressos atribuïble a la major competència de Telecinco, que s'atansava a *Antena 3 TV* en termes d'audiència.

La política d'ampliació de la plantilla iniciada al 1993 es manté en els anys de maduresa, en que els efectius de la companyia superen els 1.600 treballadors. Això provoca un augment de les despeses de personal, però mantenint el percentatge de participació sobre els ingressos al voltant del 16-17%. El cost unitari pateix algunes variacions per quedar finalment al nivell de 1994, amb gairebé 7 milions de pessetes per empleat.

Pel que fa a la composició de la plantilla, els comptes d'*Antena 3 TV* per a aquests anys modifiquen els criteris informatius respecte els anys anteriors. Amb la informació disponible, es pot assenyalar s'aprecia una certa redistribució del personal seguint la tònica iniciada al 1993. El personal assignat a explotació i programes redueix el seu pes fins al 65%, mentre que augmenta l'àrea comercial (8,5% de la plantilla, enfront el 3% en els anys d'introducció). El personal de gestió augmenta en els primers dos anys de l'etapa de maduresa (tant en termes absoluts com en percentatge sobre la plantilla), però es reduirà en els dos anys següents. L'increment de la plantilla es fa compatible amb una reducció dels càrrecs directius, de manera que el ràtio treballadors/directius passa de 37/1 al 1994 a un índex 62/1 al 1997.

**Taula 20: Antena 3 TV. Composició de la plantilla i costos laborals (1994-1997)** (milions de ptes.)

	1994	1995	1996	1997
N. treballadors	1.257	1.512	1.620	1.637
Despeses personal (Mpta.)	8.788	9.087	10.671	11.457
% sobre ingressos	16,22	14,43	16,46	17,82
Cost unitari (pta.)	6.991.200	6.009.900	6.587.000	6.998.800
Composició de la plantilla				
<b>Direcció</b>	33	26	35	26
<b>Explotació i programes</b>	916	967	1060	1069
Direcció programes	138			
Explotació	444			
Notícies	208			
Centres territorials	126			
<b>Comercial</b>	116	133	140	140
<b>Gestió</b>	192	215	180	182
Econ-financera	150			
Comunicació/promoció	42			
<b>Interins</b>		18	17	17
<b>Contractes per obra</b>		153	188	203

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

Dins el capítol d'altres despeses s'assisteix a una important rebaixa dels costos de gestió que havien augmentat fins als 12.658 milions de pessetes al 1994 (per damunt de les despeses de personal i gairebé igual als costos d'aprovisionament). A partir del 1995, però, les despeses de gestió es redueixen ràpidament, per quedar en 2.687 milions de pessetes al 1997. Els costos de transmissió, per la seva part, augmenten a un ritme més baix que en el període anterior, un cop desplegada la xarxa d'emissió, i es va reduint el seu pes en relació als ingressos de la cadena.

**Taula 21: Antena 3 TV. Altres despeses (1994-1997)** (milions pessetes)

	1994	1995	1996	1997
Arrendaments i cànons	4.700	5.152	5.390	5.479
Publicitat i RRPP				1.455
Altres desp. Gestió	12.658	5.500	5.723	2.687
Tributs	56	116	150	133
Drets vençuts i no emesos				
Provisió obsolescències		2.420	890	
drets autor				1.373
Comunicacions				810
treballs realitzats per altres empreses				
altres (altres provisions)				1.489
Total	17.414	13.188	12.153	13.426

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals



## Composició de l'actiu i evolució de les inversions

En l'etapa de maduresa (1994-1997) es va reduint el pes de l'actiu fix en el global de les inversions. L'orientació de les noves inversions, amb un major pes per als capítols d'existències i clients, i el procés d'amortització fan baixar el pes de l'actiu fix fins al 30,1 % al 1997. Durant aquests anys, *Antena 3 TV* entra en una fase d'amortització de les inversions i de sanejament de la situació financera. Els recursos generats per l'empresa (amortitzacions, provisions, resultats i reserves) es destinen a reduir l'abundant deute a curt termini de la companyia, i es limiten les noves inversions, tot i que al 1996 i 1997 hi ha una ampliació dels equipaments.

**Taula 22: Antena 3 TV. Usos i fonts de finançament 1994-1997 (milions pta. i %)**

1994-1997*					
Usos			Fonts		
altres (prima emissió)	7.500	29.85	despeses establiment	901	3.62
ingressos a distribuir	280	1.11	despeses a distribuir	4.119	16.55
creditors comercials c.t.	3.140	12.50	Administracions públiques	2.790	11.21
altres creditors c.t.	112	0.45	tresoreria	92	0.37
fix immaterial	85	0.34	reserves	581	2.33
fix material	6.202	24.69	resultats	6.746	27.11
fix financer	1.128	4.49	amortitzacions	4.343	17.45
Existències	1.520	6.05	provisions	1.285	5.16
Deutors	5.155	20.52	creditors a llarg	4.031	16.20
Total	25.122	100	Total	24.888	100

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals \* (diferència entre el balanç de 1997 i el de 1993)

L'actiu fix de la companyia augmenta en 7.400 milions, la major part dels quals correspon a actiu material. Augmenta la inversió en terrenys i construccions, però sobretot en equipaments de tractament de la informació, als quals es destinen més de 1.000 milions de pessetes. Hi ha també un petit increment de les inversions financeres, fruit de l'inici de l'expansió del grup cap a noves activitats i mercats (veure capítol estructura empresarial).

A més d'aquesta ampliació dels actius fixos, l'increment de l'activitat i les vendes de la cadena durant aquests anys també repercuteix en un increment del capítol de deutors, que se situa al 1997 sobre el 25% de les immobilitzacions de l'empresa. Igual que en l'anterior etapa, aquest increment va acompanyat d'una millora en la rotació de l'actiu circulant, de manera que es pot considerar que la inversió en clients respon a la millora de les vendes.

Després de la forta inversió en existències del període anterior, en aquests quatre anys hi ha un creixement moderat d'aquest capítol (un 3,79%). L'estoc de drets i programes de la cadena augmenta en prop de 6.000 milions, fins arribar a 38.800 milions al 1997.

Resulta destacable, però, que la major part de la inversió en programes correspon a la producció pròpia, mentre que els estocs de programes de producció externa disminueixen respecte del 1993. D'aquesta

manera, al 1997, el pes dels programes de producció aliena es rebaixa fins al 63% dels estocs, mentre que la producció pròpia, que augmenta en 5.000 milions, passa a representar el 25% de la inversió en programes. Després de l'ampliació dels estudis i equipaments de l'etapa anterior, augmenta la producció pròpia de la cadena, coincidint també amb el període de major ampliació de la plantilla.

**Taula 23 : Antena 3 TV: Composició de l'actiu fix i existències (1994-1997). (Mptes)**

	1994	1995	1996	1997
Immobilitzat immaterial	783	836	605	809
propietat industrial	s.d.	s.d.	12.500	12.500
Aplicacions informàtiques	s.d.	s.d.	712	797
Amortització acumulada	s.d.	s.d.	216	174
Immobilitzat material				
Terrenys i construccions	7.574	7.171	8.672	10.051
Instal·lacions tècniques	7.629	7.865	6.422	6.933
Equip. processament informació			1.086	1.072
Altres	2.943	3.636	4.935	5.299
Immobil. en curs				
Amortitzacions	3.751	4.762	6.033	7.137
Existències				
Drets prod. aliena	24.330	23.109	26.400	24.540
Programes i sèries pròpies	6.185	12.024	13.913	9.705
Coproduccions	4.592	2.474	2.377	
Altres drets	1.196			
Retransmissions	541	617	799	682
Anticipis proveïdors*	3.785			5.195
prov.obsolescència			2.334	-1.320
Total drets i programes**	31.826	34.879	41.155	38.802
doblatges, bandes sonores i capçaleres			2.249	2.511
altres materials			208	246
total	38.215	42.040	43.612	41.559

Font: elaboració pròpia amb dades comptes empresarials

### *Rendiment dels fons propis*

Aquesta etapa s'obre amb una forta caiguda del ROE a valors altre cop negatius (-27,66). Aquesta caiguda és deguda a la inclusió en els comptes del 1994 de despeses d'anys anteriors, corresponents a l'obsolescència de programes i drets d'emissió adquirits per la companyia anteriorment i que no tenen cabuda en el nou model de programació encetat amb el canvi d'accionariat. Així doncs, tot i que la televisió millora els seus resultats ordinaris, fins arribar als gairebé 4.560 milions de pessetes de benefici, la inclusió d'unes despeses de 7.500 milions corresponents a ajustos per obsolescència de les existències de la cadena, fan que s'arribi al tancament de l'exercici amb unes pèrdues de més de 5.200 milions de pessetes. La caiguda del ROE es veu atenuada per la rebaixa en els fons propis de la companyia. Encara que el capital social es manté en els

25.000 milions de pessetes, les pèrdues acumulades (i la desaparició de les primes d'emissió d'accions corresponents a l'ampliació de capital de 1992), rebaixen els fons propis fins als 19.000 milions de pessetes.

**Taula 24: Antena 3 TV: ingressos i despeses financeres i extraordinàries (1994-1997) (Milions pta.)**

	1994	1995	1996	1997
Ingressos explotació	54.167	62.953	64.827	64.298
<i>marge d'explotació</i>	<i>9.305</i>	<i>12.248</i>	<i>12.001</i>	<i>5.636</i>
ingressos financers	385	0		
despeses financeres	5.095	5.401	3.867	4.396
<i>resultat act. ordinàries</i>	<i>4.595</i>	<i>6.847</i>	<i>8.134</i>	<i>1.785</i>
ingressos extraord.	0	0	0	3.268
despeses extraord.	1.087	1.301	190	10.094
<i>resultat abans impostos</i>	<i>3.507</i>	<i>5.545</i>	<i>7.944</i>	<i>-5.040</i>
ajust. desp. exer. ant.	7.500			
<i>impostos</i>	<i>1.227</i>	<i>2.013</i>	<i>2.780</i>	<i>1.391</i>
<i>Resultat de l'exercici</i>	<i>-5219</i>	<i>3.532</i>	<i>5.163</i>	<i>-3.648</i>

Font: comptes anuals

**Taula 25: Antena 3 TV: Evolució dels fons propis (1994-1997) (Milions pta.)**

	1994	1995	1996	1997
Fons propis	18.866	22.399	27.563	23.914
capital	25.000	25.000	25.000	25.000
reserves	113	113	113	706
resultats	-6.247	-2.714	2.449	-1.793

Font: comptes anuals

En els dos anys posteriors, 1995 i 1996, la corba de la rendibilitat dels fons propis recupera la seva línia ascendent i se situa en el 15,77 i el 17,73, respectivament, per tornar a caure a valors negatius al 1997 (-15%). Altre cop, l'evolució del ROE respon a les variacions en el resultat de l'empresa. Després dels ajustaments i imposicions extraordinàries dels anys anteriors, la comptabilitat dels guanys i pèrdues de l'empresa recupera una estructura més ajustada a l'activitat de l'exercici. Els ingressos i despeses extraordinaris van perdre pes en el resultat de l'empresa, que respon en major mesura a la seva activitat d'explotació i estructura de finançament. Al 1995 el marge d'explotació de la companyia se situa en més de 12.200 milions de pessetes. que es veuen minvats per unes despeses financeres que arriben al seu punt més alt en termes absoluts (5.400 milions) i s'enduen un 8,6% dels ingressos generats per la televisió. A aquestes despeses se li sumen unes despeses extraordinàries de 1.300 milions (provinents de compromisos de filials venudes en anys anteriors i provisions per depreciació de la cartera de valors per la pèrdua de valor de *Cotelsat*) que deixen el resultat de l'exercici després d'impostos en 3.500 milions de pessetes. Per la seva part, al 1995, els fons propis de la companyia augmenten mercès a l'autofinançament que permet reduir les despeses acumulades d'anys anteriors i deixen el capítol de fons propis en 22.400 milions de pessetes.

La recuperació dels resultats de la companyia i de la rendibilitat que s'extreu del capital propi continua al 1996. Tot i que el marge d'explotació es manté en valors similars als de l'any anterior hi ha una notable

rebaixa dels costos financers fins als 3.800 milions de pessetes. (amb una disminució del 28,4% d'un any a l'altre), i pràcticament desapareixen els ingressos i despeses extraordinaris. Amb això el resultat d'*Antena 3 TV* al 1996 se situa en prop de 5.200 milions de pessetes. de benefici després d'impostos, i provoca un augment de la rendibilitat dels fons propis. L'increment del ROE provocat per la millora dels resultats es veu atenuat per l'increment dels fons propis, que per primer cop superen el valor del capital social. Així, als 25.000 milions d'inversió dels accionistes s'hi afegeixen 2.500 milions d'autofinançament que provenen de l'activitat de l'empresa recollits com a reserves i beneficis no repartits.

L'etapa de maduresa es tanca amb una caiguda de la rendibilitat després de l'entrada de *Telefónica* a l'accionariat. Al 1997, hi ha una revisió del valor de les existències de la companyia que es reflecteix en un increment de les despeses d'aprovisionaments, que es pot atribuir en bona part als drets d'emissió del futbol — amb l'entrada de *Telefónica* a l'accionariat, *Antena 3 TV* retira el futbol de la graella ja que s'opta per reforçar les emissions de pagament—. Això provoca una davallada del 53% en el marge d'explotació, que es queda en 5.000 milions de pessetes. Hi ha també un increment de les despeses financeres (4.396 milions) i un augment molt important de les despeses extraordinàries. Amb el canvi en l'accionariat, igual que al 1993, es procedeix a una revalorització des consums de l'empresa que fan aflorar despeses d'anys anteriors. En aquests cas, es comptabilitzen més de 10.000 milions de despeses extraordinàries corresponents a la nova estimació dels consums de sèries produïdes en anys anteriors i per indemnitzacions corresponents al 1997 i 1998. Això deixa el resultat de l'exercici en -3.648 milions, cosa que provoca una caiguda de la rendibilitat dels fons propis fins al -15,25%.

### *Endeutament*

La contenció de les inversions en aquesta etapa de maduresa es tradueix a partir de 1995 en un canvi de tendència en l'índex d'endeutament, que va disminuint, amb un lleuger repunt al 1997, per quedar un punt per sota del màxim endeutament assolit al 1994. Al 1995 i 1996 les necessitats financeres es concentren en l'ampliació dels actius i la reducció del deute a curt termini. Per això, *Antena 3 TV* utilitzarà fonamentalment recursos d'autofinançament, generats per la pròpia activitat de l'empresa, que en aquests dos anys presenta un *cash flow* positiu. Amb això l'empresa pot incrementar les dotacions per amortitzacions i anar reduint les pèrdues acumulades. La resta de finançament es cobreix amb un increment del deute a llarg termini, mentre que es redueix l'exigible a curt termini. Amb això, l'empresa aconsegueix augmentar el fons de maniobra, que al 1996 cobreix més del 46% de l'actiu circulant, i millora també la solvència de la companyia.

El 1997, amb el nou canvi d'accionariat, es produeix un lleuger increment de l'endeutament (actiu net/fons propis=3,63) provocat per la reducció dels fons propis i l'increment del deute a curt termini. La revisió en la valoració dels actius de la companyia i la inclusió de despeses d'exercicis anteriors fan que *Antena 3 TV* tanqui l'any amb pèrdues i amb un *cash flow* negatiu, cosa que es reflecteix en una disminució

dels fons propis per les pèrdues acumulades. Al mateix temps es produeix un increment del deute a curt termini, corresponent a crèdits i préstecs no comercials. Així doncs, *Antena 3 TV* obre la nova etapa liderada per Telefónica amb una estructura de passiu on els fons propis i l'amortització i provisions suposen un 34,4% dels recursos, l'exigible a llarg termini aporta un 20% del finançament i els crèdits i préstecs a curt termini el 45,5% restant.

### 3.2.2.3.- Rellançament: 1998-2001

Al 1998 es produeix un canvi de tendència en l'evolució dels ingressos de la cadena. Tot i que la quota d'audiència es manté en nivells similars a l'any anterior (un 22,8, una dècima per sobre del *share* de 1997), es produeix un salt en els ingressos, que es mantindrà al 1999 i 2000, mentre que al 2001 la crisi econòmica repercuteix en una baixada de la inversió publicitària i dels ingressos de la televisió. Al 1998 les vendes d'*Antena 3 TV* augmenten un 14,62%, l'any següent l'augment és del 23,43% i al 2000 del 12,66%. Aquesta millora es deu fonamentalment a un increment de la inversió publicitària (en uns anys d'increment general de la inversió en tots els mitjans), i també, en menor mesura, a un increment de les altres vendes, on hi figura la comercialització de programes.

**Taula 26: Antena 3 TV: evolució dels ingressos per publicitat 1998-2001 (Mptes.)**

	1998	1999	2000	2001
ingrés publicitat (Mpta)	72.531	87.476	96.841	86.643
n. espots	187.923	208.995		
minuts publicitat	64.239	70.651		
Rating milers espectadors	13.550	14.040	13.372	12.952
Ingrés / minut (pta.)	1.129.080	1.238.142		
Ingrés / spot (pta.)	385.961	418.555		
Ingrés / espectador (pta.)	5.353	6.230	7.242	6.690

Font: Elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals, EGM i Infoadex.

El capítol d'altres vendes augmenta durant els tres anys fins arribar a uns 5.600 milions de pessetes al 2000 (el 5,5% dels ingressos d'explotació), i es redueix lleugerament al 2001, tot i mantenint la participació en les vendes totals. Pel que fa a les vendes de publicitat, al 1998 *Antena 3 TV* redueix l'oferta de temps (i el nombre d'espots), provocant d'aquesta manera un encariment dels preus en un moment de creixement de la inversió general. L'ingrés per minut i per spot se situa encara a nivells inferiors al màxim assolit al 1995, però cal tenir en compte que la quota de pantalla de la cadena en aquell any era 3,2 punts superior a l'aconseguida al 1998. El preu de la publicitat augmenta tot i que en aquests anys *Antena 3 TV* va perdre audiència, i per tant l'encariment de temps d'emissió provocarà un increment en l'ingrés per espectador. La demanda publicitària continua augmentant l'any 1999, en concordança amb l'increment del PIB, cosa que permet que *Antena 3 TV* augmenti alhora l'oferta de temps de publicitat i el preu, que assolirà el màxim del

període estudiat (1.238.142 pessetes per minut). Així doncs, la situació del mercat publicitari en aquests tres anys permet que *Antena 3 TV* limiti la seva política de descomptes (el percentatge de rebaixa passa al 7,38% al 1999) i apliqui un increment dels preus paral·lel a un augment del temps d'emissió de publicitat, i això en uns anys de rebaixa de l'audiència. La combinació d'aquests factors farà que els ingressos totals de la cadena se situïn per sobre 100.000 milions de pessetes al 2000 i que l'ingrés mitjà per espectador pugi fins a més de 7.200 pessetes. La crisi publicitària del 2001 trenca aquesta tendència tot i que els ingressos d'*Antena 3 TV* es mantenen per sobre dels 90.000 milions de pessetes i l'ingrés mitjà per espectador es de prop de 6.700 pessetes.

### *Despeses*

*Antena 3 TV* inicia el relançament de l'activitat amb una reducció de les despeses al 1998, per remuntar les pèrdues de l'any anterior. A partir de 1999, però, el cost d'explotació tornarà a una línia ascendent, tot i que més moderada que en les etapes anteriors. El major esforç de despesa no aconsegueix, però, evitar la davallada en l'audiència de la cadena (tant en termes absoluts com de quota de pantalla), cosa que provoca un encariment del cost per espectador.

**Taula 27: *Antena 3 TV*. Despeses d'explotació 1998-2001** (milions de ptes.)

	1998	1999	2000	2001
aprovisionament	25.589	31.274	38.095	39.493
% var. anual	-21,14	22,22	21,81	3,67
personal	11.331	13.075	14.538	15.339
% var. anual	-1,10	15,39	15,39	15,39
amortitzacions	1.404	1.832	2.302	2.792
% var. anual	5,56	30,48	30,48	30,48
altres despeses	14.480	17.134	18.036	18.698
% var. anual	7,78	18,33	18,33	18,33
Cost d'explotació total	52.808	63.317	72.971	76.322
Cost * punt rating	1.330,176	1.555,7	1.895,342	2.051,66
Cost * hora	6,703224			

Font: Elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals.

La despesa en compra de programes augmenta al llarg de tota l'etapa, per arribar a gairebé 40.000 milions de pessetes al 2001. Al 1998 hi ha una important davallada dels costos d'aprovisionament que compensa unes despeses extraordinàries de més de 6.000 milions per venciment de drets de programes no emesos que no entren en la nova política de programació de la companyia. L'any posterior es recupera el nivell de despesa en aprovisionaments, que se situa lleugerament per sota del de 1997. En aquest darrer període, les compres rebaixen el seu pes en l'estructura de despesa de la cadena, i s'enduen al voltant del 34% dels ingressos. Així doncs, l'increment de la despesa en compres és inferior a l'increment dels ingressos, que com

s'ha comentat anteriorment, en aquest dos anys està provocat principalment per la pressió de la demanda publicitària. L'evolució de la inversió publicitària en aquests dos anys, permet a les cadena incrementar els seus ingressos mantenint la mateixa quota d'audiència, i sense grans variacions en els costos de producció.

En els dos anys següents, les compres de programes augmenten a un ritme superior, tot i que aquest major esforç en programació no servirà per millorar l'audiència de la cadena, que perd més de 3 punt de quota de pantalla (22,8 al 1998 per 19,5 al 2001). En aquests dos anys, les compres s'enduen un percentatge creixent dels ingressos de la cadena, de manera que al 2001 els aprovisionaments absorbeixen el 43% dels ingressos, el percentatge més elevat en tots els anys d'activitat de la cadena.

El relleu de l'activitat de la cadena es tradueix també en una ampliació de la plantilla fins a 1.827 treballadors. La major part d'aquesta ampliació correspon al 1999, encara que l'empresa aconsegueix mantenir la participació del treball en els ingressos en el 14%. En els dos anys següents la variació en el nombre de treballadors és menor, però els costos de personal augmenten encara de forma significativa, cosa que es tradueix en uns costos unitaris creixents. Al 2001, el cost unitari per treballador supera els 8 milions de pessetes, i la remuneració del personal absorbeix prop del 17% dels ingressos. Els majors increments de plantilla corresponen als contractes interins i de direcció (la relació treballadors/directius al 1999 és de 47/1, quinze menys que al 1997), tot i que també augmenta la dotació de personal a l'àrea d'exploració i programes i la gestió.

**Taula 28: Antena 3 TV: Evolució de la plantilla i els costos de personal (1998-2001)**

	1998	1999	2000	2001
N. treballadors	1.612	1.793	1.856	1.827
Despeses personal (Mpta)	11.331	13.075	14.538	15.339
% sobre ingressos	15,37	14,37	14,2	16,8
Cost unitari (pta.)	7.029.200	7.292.200	7.832.766	8.385.936
<b>Composició de la plantilla</b>				
Total	1.612	1.793		
<b>Direcció</b>	34	37		
<b>Exploració i programes</b>	1.049	1.188		
<b>Comercial</b>	172	132		
<b>Gestió</b>	156	206		
Interins	25	31		
Contractes per obra	176	199		

Font: Elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals.

Les altres despeses d'exploració es mantenen en aquest període en un percentatge entre el 17,6 i el 20,4% sobre els ingressos d'exploració i constitueixen, per tant una despesa de tipus fix. El major increment correspon a les despeses de gestió, que són les que presenten un comportament més erràtic des de la posada en marxa de la televisió. En canvi, els costos de transmissió i promoció sí que tenen el comportament propi de les despeses fixes.

**Taula 29: Antena 3 TV. Altres despeses (1998-2001) (milions pta.)**

	1998	1999	2000	2001
Arrendaments i cànons	4.813	5.247		
Publicitat i RRPP	1.594	1.232		
Altres desp. gestió	3.540	5.283		
Tributs	30	39		
drets autor	2.034	1.946		
comunicacions	1.375	1.543		
treballs realitzats per altres empreses	1.087	1.854		
Total	14.473	17.144	18.036	18.698

Font: Elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals.

### *Composició de l'actiu i evolució de les inversions*

Entre 1997 i 2001 el patrimoni net d'*Antena 3 TV* augmenta en gairebé 37.000 milions de pessetes, amb un increment en totes les partides de l'actiu. Destaca, però, el creixement de les inversions financeres, que reflecteixen l'expansió i reorganització de la xarxa empresarial al voltant de *Telefónica*. De fet, el nou cicle inversor està molt relacionat amb l'evolució de la indústria informativa en conjunt, amb la creixent digitalització i la reorganització dels grups empresarials, així com amb el propi cicle econòmic de la televisió. La capacitat inversora de l'empresa es veu limitada, però, per l'alt endeutament que encara mantenia la cadena, que fa que gairebé la meitat dels recursos de finançament que es generen en aquests anys (per l'ampliació de capital i per autofinançament) es destinin a reduir el passiu exigible, tant a llarg com a curt termini.

Les noves inversions en actiu es poden relacionar amb els canvis de la indústria informativa durant aquests anys. Per una part, el procés de digitalització es tradueix en un increment (iniciat ja els dos anys anteriors) de la inversió en instal·lacions tècniques, equips de processament de la informació i aplicacions informàtiques, mentre que disminueix el capital invertit en terrenys i construccions. Tot i que el seu pes en el conjunt de l'actiu fix és més baix que el de les instal·lacions, la inversió en equips de tractament de la informació i en aplicacions informàtiques són que les que experimenten un major increment (entre 1997 i 1999 augmenten el 85% i el 68%, respectivament).

Per altra part, el procés de concentració empresarial en forma de xarxes es reflecteix en l'increment de les inversions financeres de la companyia. Sense tenir en compte els recursos que es destinen a eixugar el deute, les immobilitzacions financeres se situen com la primera inversió de l'empresa en aquests quatre anys, amb més de 10.600 milions de pessetes de noves inversions, que deixen l'actiu fix financer en 11.600 milions. Es produeix, per tant, un creixement extern de l'empresa, que s'adreça a activitats complementàries a la televisió convencional (producció, serveis comercials), a nous serveis interactius i a l'expansió internacional, principalment.



Dins de l'actiu circulant, la major inversió correspon a existències. Amb prop de 10.000 milions de pessetes de nova inversió entre 1997 i 2001, el fons de programes de la companyia al 2001 supera els 50.000 milions de pessetes, amb un augment de les inversions en producció pròpia i coproduccions, enfront la producció aliena que va perdent pes, tot i que continua sent majoritària (al 1999, els programes de producció pròpia suposen un 34,4% dels estocs de programes, per un 61,2% de la producció aliena). Dins aquest període de relançament es poden distingir dues etapes pel que fa a la inversió en programació: els dos primers anys la inversió disminueix a causa de la revalorització dels estocs que acompanya al canvi d'accionariat, i en els dos anys següents es produeix un fort increment de la inversió en nova producció, amb un augment de més de 13.000 milions.

**Taula 30: Antena 3 TV: Composició de l'actiu fix i existències (1990-1999). (Mptes)**

	1998	1999	2000	2001
Immobilitzat immaterial	750	953	1.159	1.280
propietat industrial	12.500	12.500		
Aplicacions informàtiques	1.008	1.337		
Amortització acumulada	269	397		
Immobilitzat material net	16.282	17.476	18.956	18.549
Terrenys i construccions	9.996	8.689		
Instal·lacions tècniques	7.524	10.119		
Equip. processament informació	1.257	1.984		
Altres	5.398	6.044		
Immobil. en curs	179	161		
Amortitzacions	8.074	9.521		
Existències	35.757	38.054	49.048	51.479
Drets prod. aliena	23.696	22.497		
Programes i sèries pròpies	10.577	12.638		
Coproduccions				
Altres drets				
Retransmissions	597	535		
Anticipis proveïdors*	4.500	4.952		
prov.obsolescència	-5.669	-3.852		
Total drets i programes**	33.700	36.769		
doblatges, bandes sonores i capçaleres	1.614	871		
altres materials	442	414		
total	35.757	38.054		

Font: Elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals.

En aquests anys augmenta altre cop la partida de deutors. Cal tenir en compte, però, que aquest increment coincideix amb un període de fort augment de la inversió publicitària, i que es compatible amb una major rotació de l'actiu circulant, de manera que l'increment es pot atribuir a la pròpia marxa de les vendes.

L'empresa incrementa també les inversions financeres temporals, que proporcionaran uns ingressos suplementaris que contribueixen a augmentar la rendibilitat de la companyia. Bona part d'aquesta inversió correspon a operacions de compra-venda de companyies dins el grup, que serveixen per traslladar recursos d'un lloc a un altre de la xarxa empresarial (per exemple, al 2001 *Antena 3 TV* obté 740 milions de pessetes de plusvàlua per la venda a *Admira Media* d'una companyia, *Batres Comunicación Alternativa*, que havia comprat pocs mesos abans). L'augment de les inversions financeres temporals i del fons de tresoreria són un exponent més, junt amb de la reducció de l'endeutament, de la millora de la situació financera de l'empresa en aquesta etapa.

**Taula 31: Antena 3 TV. Usos i fonts de finançament 1998-2001 (milions ptes. i %)**

1998-2001*					
Usos			Fonts		
creditors llarg	18.079	26,02	administracions públiques	3.527	5,08
ingressos a distribuir	41	0,06	Capital	2.773	3,99
altres creditors c.t.	14.688	21,14	Reserves	48.162	69,32
despeses establiment	22	0,03	Resultats	9.910	14,26
fix immaterial	645	0,93	Provisions	2.400	3,45
fix material	2.333	3,36	creditors comercials c.t.	2.705	3,89
fix financer	10.643	15,32			
existències	9.920	14,28			
deutors	5.070	7,30			
tresoreria	3.426	4,93			
inv. fin. temporals	4.447	6,40			
accionistes cap. Pendent	163	0,23			
total	69.477	100	Total	69.477	100

Font: Elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals. \* (diferència entre el balanç de 2001 i el de 1997)

### *Rendiment dels fons propis*

La darrera etapa de la companyia, oberta amb l'entrada de *Telefónica* a l'accionariat, està marcada per una evolució positiva dels resultats que permet consolidar l'increment de la rendibilitat. Després de la revisió comptable del 1997, que fa aflorar despeses d'anys anteriors, al 1998 es recuperen els resultats positius i l'índex de rendibilitat dels fons propis augmenta fins al 33%. En el segon bienni d'aquesta etapa, però, la rendibilitat baixarà fins al 7% per l'efecte combinat de l'increment dels fons propis i la rebaixa del resultat de l'exercici.

En aquest període hi ha una ampliació de capital, subscripta pel grup *Recoletos*, fins als 27.700 milions de pessetes, als quals s'afegeixen els guanys no distribuïts i les dotacions per reserves. Hi ha per tant un increment dels fons propis procedents de les aportacions dels nous socis i de l'autofinançament generat per l'activitat empresarial. El pes dels fons propis en el finançament de l'empresa augmenta progressivament al llarg dels quatre anys, i passa del 27% del passiu net al 1997 al 70% al 2001. Aquest canvi en l'estructura del

finançament permet anar reduint les despeses financeres fins a 621 milions al 2001, cosa que suposa només un 0,7% dels ingressos d'exploració.

**Taula 32: Antena 3 TV: ingressos i despeses financeres i extraordinàries (1997-1999) (M ptes.)**

	1998	1999	2000	2001
Ingressos explotació	73.698	90.967	102.488	91.547
<i>marge d'explotació</i>	<i>20.891</i>	<i>27.650</i>	<i>29.517</i>	<i>15.226</i>
ingressos financers	298	265	502	677
despeses financeres	2.253	1.475	477	621
<i>resultat act. ordinàries</i>	<i>18.937</i>	<i>26.441</i>	<i>29.542</i>	<i>15.282</i>
ingressos extraord.	8.448	1.269	2.483	975
despeses extraord.	11.342	4.133	2.406	6.685
<i>resultat abans impostos</i>	<i>16.044</i>	<i>23.576</i>	<i>2.9618</i>	<i>9.572</i>
impostos	2.901	3.464	8.241	3.014
<i>Resultat de l'exercici</i>	<i>13.143</i>	<i>20.112</i>	<i>21.377</i>	<i>6.558</i>

Font: Elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals.

**Taula 33: Antena 3 TV: evolució dels fons propis (1997-1999) (milions pta.)**

	1998	1999	2000	2001
Fons propis	39.835	56.781	78.158	84.716
capital	27.778	27.731	27.731	27.731
reserves	861	11.027	27.491	48.868
resultats	11.196	18.021	22.935	8.117

Font: Elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals.

La disminució de les despeses financeres així com de les despeses d'aprovisionaments després dels ajustaments del 1997, i l'increment dels ingressos explica l'increment del resultat ordinari de l'empresa, que passa dels 19.000 milions de pessetes al 1998 als 29.500 milions al 2000. Pel que fa a les activitats extraordinàries, al 1998 continua la inclusió de despeses d'altres exercicis i de despeses per indemnitzacions. L'obsolescència de programes adquirits en l'anterior etapa de la televisió, que queden fora de la nova programació, ocasiona unes despeses extraordinàries de més de 6.000 milions de pessetes, als quals s'afegeixen més de 4.000 milions en concepte de provisions per indemnitzacions de personal. Aquestes despeses es compensen en part amb uns ingressos extraordinaris de més de 8.000 milions de pessetes la major part dels quals corresponen a ingressos procedents de la prima d'emissió per l'ampliació de capital. Amb aquestes activitats el resultat de l'exercici al 1998 queda en poc més de 13.000 milions, que reporten una rendibilitat als fons propis del 33%. Al 1999 i 2000 continua la reducció de les despeses extraordinàries, de manera el benefici abans d'impostos augmenta fins a més de 21.000 milions de pessetes, gairebé el 30% dels ingressos de la cadena.

Malgrat aquests bons resultats, al 2000 s'inicia ja una davallada en la rendibilitat dels fons propis, causat pel fort increment de la inversió provocat per al política de retenció o no repartiment de beneficis que

aplica *Telefónica*. La caiguda de la rendibilitat serà més forta al 2001, quan a l'increment dels fons propis s'hi afegeix una davallada de les vendes i un nou increment de les despeses extraordinàries. En aquest any, es comptabilitzen gairebé 6.700 milions de costos extraordinaris, dels quals 3.600 corresponen a provisions per cobrir les inversions financeres. En aquest sentit, cal recordar que l'augment de les participacions financeres d'*Antena 3 TV* correspon en gran mesura a companyies noves que acumulen resultats negatius.

### *Endeutament*

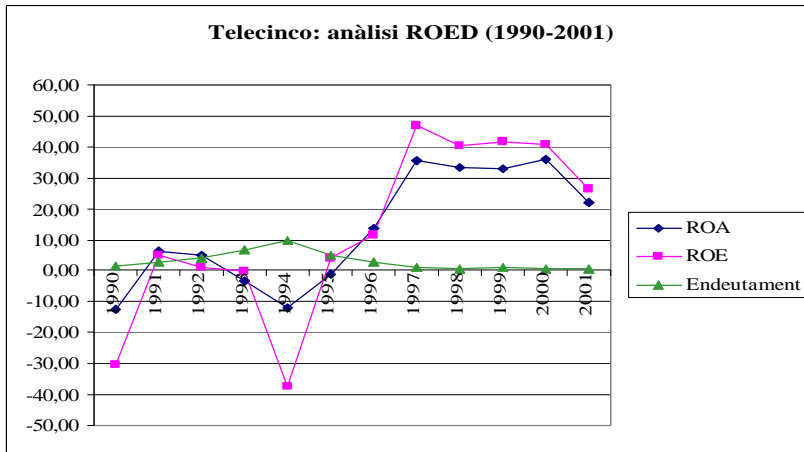
La millora dels resultats empresarials amb un *cash flow* en creixement permet que *Antena 3 TV* continuï reduint l'endeutament en un moment en què a més, hi ha un important esforç inversor. Els actius de la companyia augmenten en 34.000 milions de pessetes, fins arribar als 121.000 milions. Al mateix temps, els recursos exigibles disminueixen en 32.700 milions de pessetes, amb una reducció molt important del deute a llarg termini i també dels creditors a curt termini no comercials. *Antena 3 TV* finança les inversions en actiu i la reducció del deute amb recursos propis. Per una banda, hi ha una ampliació de capital de 2.700 milions al 1997, però el gruix del finançament prové de recursos de l'activitat. Els bons resultats de la companyia fan que es generi un *cash flow* de 87.000 milions de pessetes en els quatre anys (17.448 milions de pessetes al 1998, 25.408Mpta al 1999, 31.920Mpta al 2000 i 12.364Mpta al 2001), que es tradueix en un increment dels fons d'amortització i de provisions. A més, *Antena 3 TV* no reparteix dividendes, de manera que el benefici dels quatre exercicis es destina a incrementar els fons propis, que passen a cobrir el 70% del passiu net. Així, al 2001 el passiu d'*Antena 3 TV* queda format per fons propis i provisions (73,2%), el deute a llarg termini, que es redueix fins a un 0,9% del passiu, i el deute a curt termini, que suposa un 26% dels recursos de finançament. Aquesta reestructuració en el finançament permet augmentar el fons de maniobra fins a més 58.000 milions de pessetes, de tal manera que els recursos permanents financen més del 60% del capital circulant de l'empresa, assegurant-li una ampla solvència.

## **3.2.- *Telecinco***

### **3.2.1.- Característiques generals del negoci**

L'evolució de *Telecinco* es pot dividir en tres etapes atenent al cicles econòmics-financers de la companyia. Aquestes etapes estan relacionades amb els canvis de propietat en la cadena, tot i que la continuïtat en el control de Berlusconi limita la incidència dels canvis d'accionariat. Al contrari, els canvis de propietat es poden interpretar com la resposta dels accionistes a les situacions que es van creant a l'empresa (ampliacions de capital, millores de la rendibilitat, o altres), i a les aliances i moviments estratègics dins la indústria informativa.

**Gràfic 14**



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

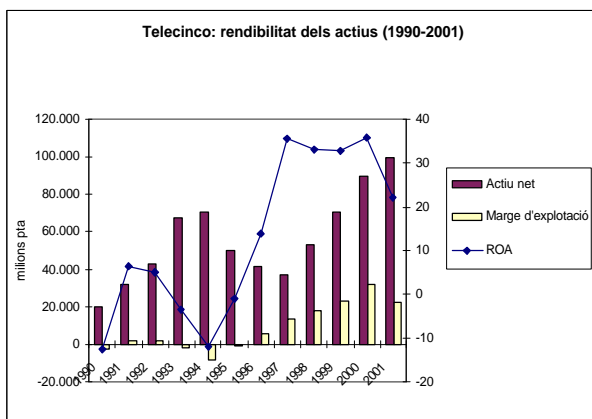
Les etapes en l'activitat de *Telecinco* són:

- 1990-1994: *Introducció i creixement*. Al llarg d'aquesta etapa augmenten els actius de l'empresa i també l'endeutament. La rendibilitat econòmica i financera permet diferenciar dues sub-etapes. Entre 1990 i 1992 es pot parlar d'una etapa d'introducció amb un ràpid augment de la rendibilitat a valors positius. L'etapa de creixement entre 1993 i 1994 es caracteritza per una caiguda dels índexs de rendibilitat causada per un alentiment en la progressió de les vendes malgrat que hi ha un creixement tant en la inversió com en les despeses.

- 1995-1997: *maduresa/transició*. Es produeix una ràpida recuperació dels índexs de rendibilitat dels actius i dels fons propis, que superaran el 30% i el 40% respectivament. Després dels creixement dels anys anteriors, es moderen les inversions i millora el resultat de la companyia, per donar pas a un nou període inversor.

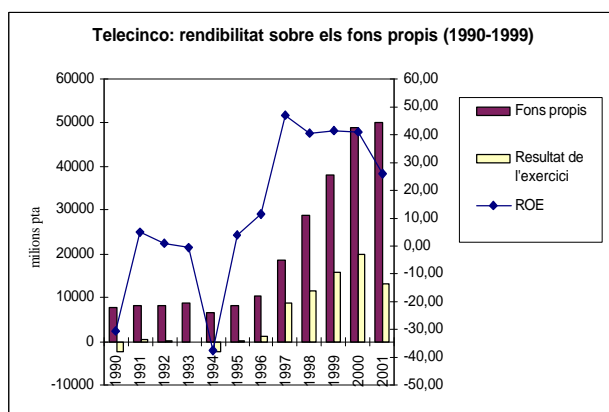
- 1998-2001: *rellançament*. En aquest període es renoven les inversions i s'amplia el capital, introduint un canvi d'estratègia empresarial. Això permet mantenir un elevat nivell de rendibilitat. Al 2001 tant el ROA com el ROE retrocedeixen més de deu punts, fonamentalment a causa de la davallada de les vendes en un any de crisi publicitària.

**Gràfic 15**



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

**Gràfic 16**

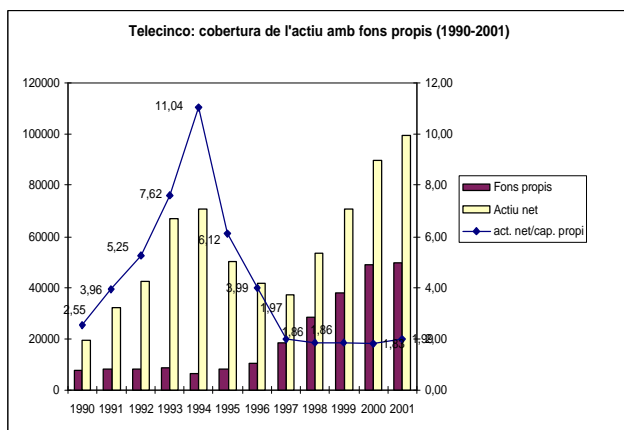


**Taula 34: Telecinco. Evolució del rendiment econòmic i dels components 1990-2001** (Milions ptes)

Mptes	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Actiu net	19.558	31.949	42.726	67.149	70.866	50.170	41.634	36.919	53.335	70.661	89.638	99.756
Marge explotació	-2.465	2.059	2.121	-2.313	-8.468	-448	5.718	13.118	17.722	23.122	32.211	22.107
ROA	-12,6	6,44	4,96	-3,44	-11,95	-0,89	13,73	35,53	33,23	32,72	35,94	22,16
Fons propis	7.665	8.065	8.144	8.817	6.421	8.199	10.433	18.712	28.662	37.910	48.884	50.004
Resultat exercici	-2.334	399	79	-29	-2.396	328	1.183	8.779	11.616	15.748	19.974	13.120
ROE	-30,45	4,95	0,97	-0,33	-37,32	4,00	11,34	46,92	40,53	41,54	40,86	26,24

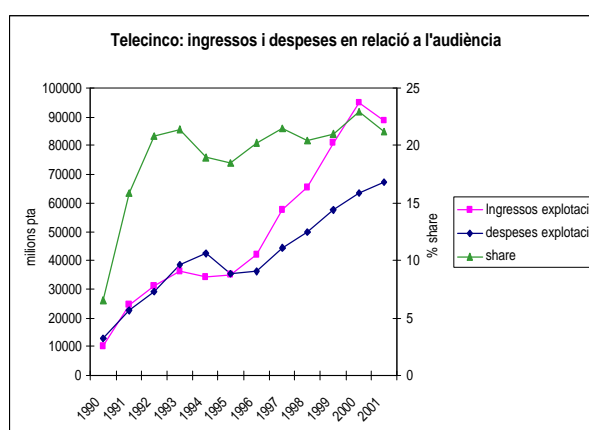
Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

**Gràfic 17**



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

**Gràfic 18**



### 3.2.2.- Anàlisi per etapes

#### 3.2.2.1.- Introducció i creixement: 1990-1994

##### Ingressos

*Telecinco* aconsegueix un ràpid augment de les vendes gràcies a una també ràpida progressió en termes d'audiència. En només tres anys de ple funcionament, la cadena supera els 30.000 milions de pessetes d'ingressos. En la taula es pot veure com aquest creixement correspon a la millora del *rating* i el *share* de la cadena, i a també a l'increment del temps d'emissió publicitària que acompanya l'augment de les hores d'emissió. En aquests anys d'introducció i creixement s'estableix una forta competència en el preu de la publicitat entre les cadenes generalistes, cosa que es reflecteix en la política de descomptes i en la mitjana d'ingrés per espectador, que després d'augmentar en els anys d'introducció, en el període de creixement fins i tot es rebaixa (taula 35). L'estratègia per augmentar els ingressos passa, doncs, per una ampliació del temps d'emissió de publicitat.

En aquesta etapa gairebé tots els ingressos corresponen a vendes d'espais publicitaris. L'estructura del grup *Finninvest* i *Gestevisión Telecinco*, amb empreses diferenciades per a cada una de les fases del procés televisiu, explica la limitació de les vendes de programes, ja que en la major part, els drets són, o bé aliens, o bé d'altres companyies del grup (propis externs), com *Producciones Telecinco*.

**Taula 35: Telecinco. Ingressos per publicitat 1990-1994.**

	1990	1991	1992	1993	1994
Vendes netes (Mpta)	9.842	23.894	30.030	34.411	31.000
minuts publicitat					57.363
nombre d'espots					147.145
Rating (milers persones)	4.578	8.736	11.424	12.000	11.025
Ingrés / minut (pta)					540.418
Ingrés / espot (pta)					210.677
Ingrés / espectador (pta)	2.150	2.868	2.718	2.941	2.812

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals i Infoadex

### Despeses

El període d'introducció i creixement és el que registra uns majors increments de despeses, que passen dels 12.600 milions de pessetes a més de 42.500 milions al 1994, amb un creixement més acusat en els tres anys d'introducció.

Les despeses per compres a *Telecinco* tenen poca rellevància en tant que no inclouen les adquisicions de drets i programes. Les compres va augmentant fins al 1993, en correspondència amb els increments en les vendes, i a partir de 1994 anirà perdent pes tant en termes absoluts com en relació als ingressos de la cadena

**Taula 36: Telecinco. Depeses d'explotació 1990-1994 (milions ptes.)**

	1990	1991	1992	1993	1994
aprovisiona. i reduc. exis.	126	585	1113	1.336	914
% var. anual		364,29	90,26	20,04	-31,59
sous	588	2.016	2.861	1.906	1.850
% var. anual		242,86	41,91	-33,38	-2,94
càrregues socials	74	499	620	613	501
% var. anual		574,32	24,25	-1,13	-18,27
amortitzacions	5.174	9.617	10.148	12.155	20.472
% var. anual		85,87	5,52	19,78	68,42
altres (serveis externs)	6.692	9.844	14.251	22.468	18.767
% var. anual		47,10	44,77	57,66	-16,47

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

En l'etapa d'introducció (1990-1992), les amortitzacions (consum de programes) van augmentant, però a un ritme inferior a l'important increment de les vendes d'aquests anys. En aquest període *Telecinco* passa d'un share del 6,5% al 1990, a un 20,8% al 1992. La millora de la posició de la cadena en termes d'audiència es correspon amb un increment de les despeses en programes, especialment al 1991. Però en aquests anys, *Telecinco* aprofita les dificultats d'*Antena 3 TV* per aconseguir millorar l'audiència (un 14,7% al 1992) per incrementar les vendes sense introduir grans canvis —amb els corresponents augments dels costos— en la programació. Així, doncs, tot i que hi ha un increment de les amortitzacions o consum de programes i drets,

aquest increment és inferior al de les vendes, que evolucionen en funció de la capacitat de *Telecinco* per atreure més audiència però també per la debilitat de la seva competidora.

Al 1993 els costos per consum de programes augmenten lleugerament, seguint una corba pròpia d'una despesa variable, mentre que al 1994 es produeix un salt en el consum de programes, que s'enduran el 60% dels ingressos de l'empresa. Al 1993 *Telecinco* realitza una forta inversió en programes (actiu immaterial) que es mantindrà l'any següent. És a partir d'aquest any 1994 que es comptabilitza el consum d'aquests programes, reflectit en un fort increment de les dotacions per amortitzacions.

**Taula 37: Telecinco. Amortitzacions o consum de programes 1990-1994 (milionsptes)**

	1990	1991	1992	1993	1994
Marques noms comercials	163	217	217	s.d.	217
Drets propietat audiovisual	4.472	7.869	8.341	s.d.	18.558
Màsters	77	135	114	s.d.	178
Doblatges	405	807	529	s.d.	1.250
Drets coproduccions i prod. pròpia	-	-	-	s.d.	-
Drets retransmissions	-	-	-	s.d.	-
Aplicacions informàtiques	1	6	11	s.d.	25
Provisions					
Total	5.118	9.229	9213		20.228
Altres amortitzacions	134	5.640	15.766		26.727
Total amortitzacions	5.252	14.869	24.979	35.376	46.955

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

L'esforç inversor no tindrà el seu reflex en l'evolució dels ingressos i l'audiència de la cadena, que veu com es redueixen les vendes de publicitat i la seva quota d'audiència (19% al 1994) davant la recuperació de la seva competidora, Antena 3 TV, que assoleix un *share* del 25,7%.

A més del consum de programes, la partida d'amortitzacions inclou també la depreciació d'altres actius de la companyia. Aquesta partida també experimenta un fort increment que correspon a l'amortització d'unes inversions financeres en creixement.

En l'etapa d'introducció, els serveis externs van augmentant fins als 14.000 milions de pessetes, i es converteixen en el cost principal de la cadena. Els canvis introduïts al 1993, amb la reducció de personal i les noves inversions en programes, repercuteixen també en un salt en el capítol d'altres despeses i més concretament els serveis externs, que augmenten fins a més de 22.000 milions, cosa que suposa un 62% dels ingressos de la cadena aquest any. Aquesta tendència es trenca al 1994, en què el fort increment de les amortitzacions coincideix amb una important reducció dels costos per serveis externs. L'evolució de les dues partides mostra una relació inversa que indica la substituïbilitat entre el consum de drets i programes i la contractació de serveis externs, que s'adrecen a la producció.

*Telecinco* arriba al 1992 amb 856 treballadors. A partir de 1993 es produeix una important reducció del nombre de treballadors que es mantindrà en anys posteriors. Veiem, doncs, que el creixement en l'activitat de la cadena (augment de vendes, increment de l'actiu, millora de l'audiència) es deu a un creixement extern,



compatible amb una disminució dels llocs de treball a la televisió. Així doncs, el creixement de la companyia al 1993 i 1994 es combina amb una substitució de personal propi per serveis externs, molts dels quals en empreses del grup, i encara més per la inversió en programes aliens. Això permet una important reducció de les despeses de personal en un moment d'estancament dels ingressos, tot i que el cost unitari evoluciona a l'alça.

**Taula 38: Telecinco: Personal i costos del treball (1990-1994)**

	1990	1991	1992	1993	1994
N. treballadors	106	618	856	s.d.	385
Depeses personal	662	2.515	3.481	2.519	2.351
Cost unitari	6,245	4,07	4,067	s.d.	6,1065
% sobre ingressos	6,5	8,4	9,4	7	6,9
Composició de la plantilla					
Total	106	618	856	s.d.	385
Directors	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	15
Caps	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	18
Tècnics	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	5
Administratius	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	297
Altres	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	50

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

En l'etapa 1993-1994 la major part de la plantilla es concentra en l'àrea d'administració, mentre que l'àrea tècnica queda reduïda a cinc treballadors. Recordem que en aquests anys, *Telecinco* opta per un increment de les adquisicions de programes i la contractació de serveis externs, de manera que es confirma un creixement de la cadena caracteritzat per la reducció de l'explotació pròpia que es substituïda per compres i serveis d'altres empreses, la major part integrades en el holding *Finninvest*.

#### *Composició de l'actiu i evolució de les inversions*

En el període d'introducció (1990-1992) la major part de la inversió es concentra en actiu immaterial, que al 1992 suposa un 70% de la inversió total, amb 47.000 milions de pessetes. L'actiu material, en canvi, suposa només un 9% de la inversió, amb un valor de poc més de 6.000 milions de pessetes. Les immobilitzacions materials es reparteixen bàsicament entre instal·lacions tècniques i maquinària (prop de 3.000 milions de pessetes) i terrenys i construccions (2.500 milions de pessetes). Completen l'actiu de la companyia les inversions de capital circulant, on tenen un pes destacat els deutors (taula 39).

L'etapa de creixement (1993-1994) es caracteritza per una forta inversió. *Telecinco* redueix la inversió en actius materials, al mateix temps que augmenta les inversions de caràcter no material, és a dir, inversions que no repercuteixen en un augment de la dimensió de l'explotació. L'actiu immaterial augmenta en més de 28.000 milions per situar-se, al 1994, en 76.000 milions de pessetes, un 64,6% de l'actiu brut. En aquest

primer període, la major part de la inversió en programes correspon a drets de propietat audiovisual, això és, a programes de producció aliena sobre els quals *Telecinco* adquireix els drets de comercialització.

**Taula 39: *Telecinco*. Usos i fonts de finançament, 1990-1992**

1990-1992					
Usos			fonts		
	Mptes	%		Mptes	%
immateral	33720	72.24	despeses establiment	41	0.09
material	5901	12.64	actiu financer	760	1.63
Fons comerç consol.	1122	2.40	circulant: accionistes	375	0.80
Despeses a distrib.	202	0.43	inversions finan. temp.	599	1.28
existències	284	0.61	tresoreria	1293	2.77
deutors	5060	10.84	reserves	145	0.31
ajustos periodificació	232	0.50	guanys i pèrdues	333	0.71
Ingressos a distribuir	157	0.34	Amortitzacions	19727	42.26
			Provisions	558	1.20
			Creditors ll.t.	120	0.26
			creditors comercials c.t.	12157	26.04
			altres creditors c.t.	10539	22.58
			ajustos periodificació	33	0.07
Total	46678	100	Total	46680	100

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

En segon lloc, hi ha una important inversió financera en empreses del grup, que arribarà, també al 1994 a més de 17.000 milions de pessetes (15% de l'actiu). I finalment un 12% dels recursos mobilitzats durant el 1993 i 1994 es destinarà als capítols de clients i inversions financeres temporals. L'increment de la partida de clients en un moment en què les vendes de *Telecinco* s'estanquen i fins i tot disminueixen, indica un increment de la morositat que s'ha de valorar, però, tenint en compte que el principal client de la televisió és l'empresa del mateix grup, Publiespaña.

**Taula 40: *Telecinco*: inversions en actiu immaterial (1990-1994) (milions ptes.)**

	1990	1991	1992	1993	1994
Marques i noms comercials (1)	2.180	2.181	2.198	2.289	2.279
Aplicacions informàtiques (2)	14	40	61	99	103
(1) + (2): % sobre total brut	16	8,1	5	3,37	3,12
Drets prop. Audiovisual	10.385	22.398	38.209	62.347	67.495
Màsters	178	384	624	750	736
Doblatges	939	2.199	3.329	4.147	4.398
Drets coproduccions i prod. Pròpia	-	49	557	1.106	1.060
Drets retransmissions*	-	-	-	-	-
Anticipis imm. Immaterial		121	262		
Total brut	13.696	27.372	45.240	70.738	76.106
Amortització acumulada	-5.178	-14.155	-23.364	-35.096	-46.487
Total net	8.518	13.217	21.876	35.642	29.619

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

**Taula 41: Telecinco. Usos i fonts de finançament 1993-1994**

1993-1994*					
Usos			fonts		
	Mptes	%		Mptes	%
despeses establiment	492	0,79	material	5.117	8,26
immateral	28.687	46,33	Fons comerç consol.	1.122	1,81
financeres	17.500	28,27	tresoreria	49	0,08
Despeses a distrib.	845	1,36	Ingressos a distribuir	568	0,92
existències	647	1,05	Amortitzacions	21.976	35,50
deutors	4.252	6,87	Creditors a llarg	17.155	27,71
inversions finan. temp.	3.213	5,19	creditors comercials c.t.	14.713	23,76
ajustos periodificació	153	0,25	ajustos periodificació	1.212	1,96
reserves	27	0,04			
guanys i pèrdues	1.696	2,74			
Provisions	618	1,00			
altres creditors c.t.	3.783	6,11			
Total	61.913	100		61.912	100

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals. \* Diferència entre el balanç de 1994 i el de 1992.

### *Rendibilitat dels fons propis*

Durant aquests anys, les variacions en la rendibilitat dels fons propis responen a l'evolució del resultat de l'exercici, mentre que l'aportació dels accionistes es manté estable. El capital social de l'empresa és de 10.000 milions de pessetes, als qual s'hi resten les pèrdues que va acumulant la televisió, fruit dels mals resultats de 1990 i 1994. En el primer any de plena activitat de la televisió, el capital social queda reduït a 7.660 milions de pessetes, per les pèrdues de l'any anterior i del mateix 1990. En aquest any, l'activitat de *Telecinco* es tanca amb un resultat negatiu de 2.330 milions de pessetes, que prové de l'activitat d'explotació.

Al 1991 i 1992 els fons propis augmenten lleugerament per la reducció de les pèrdues acumulades, i se situa al voltant dels 8.000 milions de pessetes. En aquests dos anys *Telecinco* presenta un resultat de l'exercici positiu (400 milions i 80 milions de pessetes de benefici al 1991 i 1992, respectivament). Tot i que l'activitat d'explotació presenta uns resultats positius més amplis, amb més de 2.000 milions de marge d'explotació, per l'increment de les vendes, en aquests dos anys augmenten de forma considerable les despeses financeres de *Telecinco*, en correspondència a un índex d'endeutament en creixement. Són aquestes despeses financeres les que redueixen el benefici de la companyia i per tant la rendibilitat que s'obté dels fons propis.

En l'apartat anterior hem vist com els anys 1993 i 1994 suposaven una etapa de creixement dels actius de *Telecinco*, al mateix temps que es produïa un estancament de les vendes que portava a resultats d'explotació negatius. Aquest canvi en l'evolució de l'activitat econòmica de la cadena afecta lògicament a la rendibilitat dels accionistes, tot i que l'activitat financera i extraordinària de la companyia permet atenuar l'efecte de l'evolució negativa de l'explotació. Al 1993 les pèrdues d'explotació se situaven en més de 2.300 milions de pessetes als quals s'afegien unes despeses financeres en creixement (gairebé 1.600 milions de

pessetes). Malgrat això, la companyia aconsegueix reduir les pèrdues de l'exercici fins a 30 milions de pessetes gràcies als ingressos financers per valors negociables. Recordem que en aquest any 1993, l'actiu de l'empresa reflecteix un important augment de les inversions financeres tant a llarg termini com les temporals. Aquestes inversions financeres proporcionen uns ingressos de més de 5.500 milions de pessetes a *Telecinco*, que d'aquesta manera redueix les pèrdues de l'activitat televisiva i pot frenar la caiguda de la rendibilitat (-0,33%).

La rendibilitat dels fons propis sí que caurà de forma clara al 1994, fins a -37%. Tot i que es tracta d'una caiguda molt important de la rendibilitat, veurem que l'estratègia de finançament de l'empresa i les operacions amb altres empreses del grup atenuen el que haurien estat uns resultats més negatius. Per una part, tot i que al 1994 es manté la política d'augment dels actius, els fons propis de l'empresa disminueixen. Les pèrdues acumulades redueixen el capital social fins a 6.400 milions de pessetes, i les noves inversions es financen amb recursos externs, posposant l'ampliació de capital. I per una altra part, les operacions financeres i extraordinàries de *Telecinco*, li permetran reduir les elevades pèrdues d'exploració, i presentar d'aquesta manera una menor caiguda de la rendibilitat.

**Taula 42: *Telecinco*. Resultat de l'exercici (1990-1994) (milions ptes.)**

	1990	1991	1992	1993	1994
<i>marge d'exploració</i>	-2.465	2.059	2.121	-2.313	-8.468
ingres. valors negociables	251			5.574	430
diferències pos. de canvi	79	200	306	66	2.409
altres ingressos financers		228	76		
diferències neg. de canvi	16	581	695	2.452	199
despeses financeres	65	1.093	1.332	1.581	1.588
var. prov. inver. financeres	115				
amor. fons comerç de consolidació		374	374		
<i>marge act. ordinàries</i>	-2.334	439	102	-706	-7.416
ingressos extraordinaris				675	5.035
despeses extraordinàries		3	23		15
<i>resultat abans d'impostos</i>	-2.334	436	79	-29	-2.396
impost sobre beneficis		36		0	0
<i>resultat de l'exercici</i>	-2334	399	79	-29	-2396

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

**Taula 43: *Telecinco*: Composició dels fons propis (1990-1994) (milions ptes.)**

	1990	1991	1992	1993	1994
Fons propis	7.665	8.065	8.144	8.817	6.421
capital	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Reserves	0	0	145	118	118
guanys i pèrdues	-2.334	-1.935	-2.001	-1.301	-3.697

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

La davallada dels ingressos publicitaris i l'augment de les despeses l'any 1994 eleven les pèrdues d'exploració fins a més de 8.000 milions de pessetes, als quals se sumen unes despeses financeres de 1.500 milions. *Telecinco*, però, obté prop de 8.000 milions procedents d'activitats externes a l'exploració. En el capítol de l'activitat financera, *Telecinco* compensa el cost del seu elevat endeutament amb els ingressos procedents de les inversions financeres i, en major mesura, de les diferències positives de canvi. En conjunt, els ingressos financeres de *Telecinco* al 1994 són de 2.800 milions de pessetes, per sobre de les seves despeses financeres. A aquests ingressos s'hi afegeixen uns ingressos extraordinaris de més 5.000 milions de pessetes, procedents de la dissolució de la companyia *Producciones Televisivas 5*, que li reporta 1.486 milions, i per la renegociació<sup>21</sup> de pagaments amb proveïdors de drets audiovisuals, que suposen un ingrés de 3.549 milions de pessetes. En aquest apartat cal tenir en compte que *Telecinco* té com a principals proveïdors empreses del grup *Finninvest*, de manera que es ens trobaríem davant de mecanismes de finançament intragrup, recollits com a ingressos extraordinaris.

Amb aquestes operacions financeres i extraordinàries *Telecinco* rebaixa les pèrdues d'exploració de 8.468 milions fins a un resultat per a l'exercici de 2.400 milions de pessetes de pèrdues. Això, unit a la rebaixa dels fons propis, permet frenar la caiguda de la rendibilitat que, amb tot, baixa fins a valors inferiors als de 1990.

#### *Increment de l'endeutament*

La situació financera de *Telecinco* en els anys d'introducció i creixement es caracteritza per un fort endeutament i un desequilibri financer en termes de disponibilitat. L'índex d'endeutament passa del 2,55 al 1990 a l'11,04 al 1994, any en què l'empresa acumula un deute de més de 62.000 milions de pessetes. La major part dels compromisos són a curt termini, de manera que es produeix un desequilibri en el balanç de l'empresa, que té un fons de maniobra negatiu. És a dir, l'empresa utilitza recursos a curt termini per finançar les inversions en actiu fix. Cal recordar, però, que la major part d'aquest actiu fix correspon a programes que tenen, de fet, un període d'amortització curt, que matisa els problemes de disponibilitat de la companyia.

Els quadres d'usos i fonts per a aquests anys mostren com *Telecinco* finança la seva introducció en el mercat televisiu espanyol amb deutes a curt termini, la major part de caràcter cíclic, lligats a l'activitat de l'empresa. La principal font de finançament, doncs, són els crèdits comercials corresponents als proveïdors de *Telecinco*, i en segon lloc, els altres creditors a curt termini. En conjunt, el deute a curt termini arriba als 33.650 milions de pessetes al 1992. El deute a llarg termini, en canvi, es manté en un nivell molt baix, menys de 1.000 milions aquest mateix any.

---

<sup>21</sup> El concepte especificat en la memòria de l'empresa és el de "quitas" per aplaçament, reducció i càrrega financera del deute amb proveïdors de drets audiovisuals.

L'increment de l'actiu que es produeix al 1993 i 1994 es finança també amb nou endeutament (a més de les amortitzacions). En aquest cas, però, la major part correspon a creditors a llarg termini, que aportaran més de 17.000 milions de pessetes. Augmenta també el deute comercial a curt termini, és a dir el finançament per part dels proveïdors de *Telecinco*, que com ja s'ha assenyalat són, en la major part, empreses del propi grup. Els creditors comercials a curt termini aportaran 14.700 milions de pessetes entre 1993 i 1994, mentre que el deute amb altres creditors a curt termini es redueix en prop de 3.800 milions de pessetes. Així, al 1994 *Telecinco* acumula 18.000 milions de deute a llarg termini i 44.500 milions de deute a curt termini, enfront 6.400 milions de fons propis. Hem vist, però, en l'apartat anterior, com *Telecinco* aconsegueix minimitzar el cost d'aquest endeutament mercès a altres operacions financeres de l'empresa i a l'evolució favorable dels tipus de canvi de la moneda.

### **3.2.2.2.- Maduresa: 1995-1997**

#### *Ingressos*

L'etapa de maduresa es caracteritza per un creixement dels ingressos comercials, gràcies a l'augment de la publicitat, especialment en termes de nombre d'espots. Els ingressos recuperen el signe ascendent al 1995 i creixen per sobre del 20% i 30% en els dos anys posteriors, fins arribar a 57.583 milions de pessetes al 1997. La pressió de la demanda publicitària, junt a les limitacions en el temps d'emissió de publicitat establertes en la normativa europea<sup>22</sup>, permeten que *Telecinco* augmenti el nombre d'espots escurçant la seva durada i augmentant-ne el preu. D'aquesta manera, la televisió pot augmentar l'ingrés per minut de publicitat fins a més de 850.000 pessetes al 1997 i l'ingrés per espectador fins a prop de 4.000 pessetes.

Els majors increments en el preu de la publicitat s'han de relacionar també amb l'evolució de l'audiència de la cadena. Així, veiem com els majors increments corresponen als anys en què *Telecinco* supera el lílindar del 20% de quota d'audiència, a partir de 1996. En canvi, podem veure com al 1995, quan el *share* de la cadena baixa fins al 18,5%, l'ingrés per spot i per espectador baixa, fins i tot per sota del valor de 1994. *Telecinco*, però, compensa aquesta davallada en el preu per anunci amb un increment del temps de publicitat i del nombre d'espots, que li permet augmentar els ingressos per cada minut d'emissió publicitària.

Pel que fa a les altres vendes, la seva aportació als ingressos de la cadena continua sent molt poc important, excepte al 1995 en que sumen 2.700 milions de pessetes, un 7,7% dels ingressos d'exploatació, cosa que permet la recuperació del resultat.

---

<sup>22</sup> Directiva de Televisió sense Fronteres

**Taula 44: Telecinco: temps d'emissió de publicitat i ingressos publicitaris 1995-1997**

	1995	1996	1997
Ingressos vendes (Mpta)	31.742	41.284	53.635
minuts publicitat	55.317	58.573	62.459
nombre d'espots	153.272	180.260	171.200
Rating milers espectadors	11.382	13.044	13.865
Ingrés / minut (pta)	573.820	704.830	858.723
Ingrés / spot (pta)	207.096	229.025	313.289
Ingrés / espectador (pta)	2.789	3.165	3.868

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals, Infoadex i EGM.

### Despeses

La recuperació del marge d'exploració en aquest període correspon principalment a la contenció en el capítol de despeses. Al 1995 els costos d'exploració es rebaixen un 16% respecte de l'any anterior, i al 1996 augmentaran només en un 2%. El canvi de signe en els resultats i la millora de les vendes permetran que al 1997 es torni a produir un increment, del 22%, en els costos, augment que s'ha d'atribuir a la despesa en programació i serveis externs.

**Taula 45: Despeses d'exploració de Telecinco (1995-1997) (milions ptes)**

	1995	1996	1997
aprovisiona. i reduc. exis.	1.091	743	753
% var. anual	19,37	-31,90	1,35
Sous	1.178	1.367	1.636
% var. anual	-36,32	16,04	19,68
càrregues socials	326	374	377
% var. anual	-34,93	14,72	0,80
amortitzacions	17.101	14.601	18.638
% var. anual	-16,47	-14,62	27,65
altres (serveis externs)	15.703	19.181	23.059
% var. anual	-16,33	22,15	20,22

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

El consum de programes disminueix entre 1995 i 1996, en què la companyia afronta una reducció general de les despeses per capgirar els resultats negatius dels anys anteriors. Destaca, però, dins el capítol d'amortitzacions l'increment de les dotacions per a producció pròpia i coproduccions. És a dir, en un moment de reducció de la despesa en consum de programes, tan sols augmenta la despesa en producció pròpia, que serà la principal responsable de la recuperació en la quota d'audiència de la cadena al 1996. Aquest canvi s'inclou en una revisió de la graella de programació de *Telecinco* amb un augment dels programes informatius i de la ficció de producció nacional, que es converteix en un dels continguts més competitiu de la cadena en el *prime time*.

L'any 1997, marcat per l'increment general de la inversió publicitària i la consolidació d'un *share* per a *Telecinco* superior al 20%, capgira l'evolució de les despeses, que tornaran a augmentar fins a un nivell superior al de 1994. En aquest increment de la despesa hi té un lloc destacat l'augment de les dotacions per amortització o consum de programes, que es mantindrà també en els dos anys posteriors. L'increment de la despesa en programes al 1997 presenta, però, una nova orientació (taula 49). Mentre que el consum de drets de programes externs i les despeses en doblatges continuen disminuint, s'inicia un fort creixement de la producció pròpia (interna i externa) de manera que s'aproxima al consum de programes aliens —10.393 milions de pessetes d'inversió en programes aliens per 6.938 milions de pessetes de producció pròpia, al 1997—. És, doncs, l'increment de la producció pròpia, aquella sobre la que la cadena té els drets de comercialització, el que explica el creixement de les despeses en amortitzacions que va paral·lel a l'increment dels ingressos.

**Taula 46: *Telecinco*: consum de programes, 1995-1997** (milions pta.)

	1995	1996	1997
Marques noms comercials	218	228	218
Drets propietat audiovisual	16.305	12.103	10.393
Màsters	191	75	58
Doblatges	1.105	809	689
Drets coproduccions i prod. pròpia	395	1.410	6.938
Drets retransmissions	481	358	300
Aplicacions informàtiques	20	19	10
Provisions	82	638	292
Total	18.797	15.640	18.898
Altres amortitzacions	36.146	44.194	30.893
Total amortitzacions	54.943	59.834	49.791

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

En el capítol de personal l'etapa de maduresa es caracteritza per l'estabilitat, amb lleugeres variacions de la plantilla, a l'entorn del 270 treballadors. Hi ha però, un increment dels costos unitaris, tot i que els costos laborals totals van perdent pes en relació als ingressos, de manera que podem parlar d'un cost fix (no hi ha increment de la despesa en relació als augments de vendes). En aquesta etapa la retribució del treball suposa només un 4% dels ingressos d'exploració de la companyia.

A partir del 1995, i fins a 1997, tot i que es manté una plantilla reduïda, hi ha un canvi substancial en la composició. Mentre que es redueix el nombre d'administratius, hi ha un increment paral·lel de l'àrea tècnica, que ocupa ja al gruix de la plantilla. Aquest canvi coincideix amb el canvi d'orientació en la política de producció de la cadena, on comença a augmentar la producció pròpia i les coproduccions. Per altra part, el nombre de directius i caps va augmentant progressivament, fins a un ràtio d'un per a cada 4,6 treballadors al 1997. Aquest augment, en termes absoluts i relatius, del nombre de caps i directius pot ajudar a explicar l'increment del cost laboral unitari que es produeix en aquests anys.



**Taula 47: Telecinco. Nombre de treballadors i costos de personal, 1995-1997** (milions ptes)

	1995	1996	1997
N. treballadors	274	269	273
Despeses personal	1.504	1.741	2.013
Cost unitari	5,4891	6,4721	7,3736
% sobre ingressos	4,3	4,1	3,5
Composició de la plantilla			
Total	274	269	273
Directors	9	12	13
Caps	39	44	46
Tècnics	168	145	147
Administratius	45	48	47
Altres	13	20	20

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

Al 1996 i 1997 els serveis externs tornen a augmentar, després d'uns anys de reducció, coincidint amb el moment de recuperació de l'audiència de la cadena i d'increment de la producció pròpia, que és en gran mesura producció externa d'empreses del grup. En aquests cas, doncs, es pot establir una relació entre l'increment de les vendes associat a aquesta millora de l'audiència i l'increment dels costos per contractació de serveis externs. En tot cas, el pes relatiu d'aquesta partida al 1997 es rebaixa ja que l'increment de les vendes en aquest any no és degut només a la recuperació del *share* de la cadena, sinó que respon en major mesura a la forta pressió de la demanda publicitària aquell any.

#### *Evolució de les inversions i composició de l'actiu*

Entre 1995 i 1997 *Telecinco* destina tots els recursos de finançament a reduir l'elevat endeutament assolit en l'anterior etapa i redueix l'actiu en prop de 30.000 milions de pessetes. Això porta a un canvi en la composició de l'actiu de l'empresa, on les inversions immaterials i els deutors ocuparan el 97% de la inversió. En aquests anys, *Telecinco* es desfà de la major part de les inversions financeres<sup>23</sup> i redueix també el seu ja escàs actiu fix material. Com a resultat, al 1997 *Telecinco* limita les inversions en actiu fix material a 392 milions de pessetes en equipaments de processament de la informació i altres materials i instal·lacions, mentre que no presenta cap immobilització en terrenys i construccions, que corresponen a altres empreses del grup. L'empresa redueix també la inversió en actiu immaterial dels 76.000 milions de pessetes bruts al 1994 als 73.000 milions de pessetes al 1997 (taula 51). En el context de la reducció total de la inversió, però, augmenta el pes de l'actiu immaterial, que suposa el 82,4% de l'actiu total.

Dins la inversió en actius immaterials, a partir de 1995 la inversió en programes aliens s'estanca i fins i tot disminueix, mentre que augmenta la producció pròpia de la cadena (que inclou tant producció interna com externa). Amb tot, el volum total d'inversió acumulada en drets de producció aliena es manté molt per sobre de

<sup>23</sup> La major part de les immobilitzacions financeres corresponien a crèdits i préstecs a empreses del grup. Veure capítol 2.

la producció pròpia: al 1997 *Telecinco* té una inversió de 50.800 milions de pessetes en drets audiovisuals, enfront 11.580 en producció pròpia.

En l'apartat del capital circulant, hi ha també una reducció de la inversió que afecta a totes les partides. Tot i que es tracta d'un període d'augment de les vendes, *Telecinco* aconsegueix reduir la partida de clients deutors fins a 13.000 milions de pessetes —per més de 15.000 milions al 1994—, cosa que representa el 14,7% de l'actiu brut total.

En aquest període (1995-1997) la composició de l'actiu de *Telecinco* indica un model d'explotació televisiva que se centra en la gestió d'immaterials: continguts i clients. *Telecinco* inverteix en programes —la major part de producció externa aliena o externa, basteix una programació i ofereix la seva audiència a l'empresa del grup Publiespaña, que actua com a central de compres. D'aquesta manera, *Telecinco* redueix al màxim les inversions materials i, com hem vist en l'anterior apartat, també les despeses en personal.

**Taula 48: *Telecinco*. Usos i fonts de finançament, 1995-1997**

1995-1997*					
usos			fonts		
	Mptes	%		Mptes	%
tresoreria	1	0.00	despeses establiment	534	1.15
Ingressos a distribuir	580	1.25	actiu immaterial	2974	6.43
Creditors a llarg	14337	31.01	actiu material	642	1.39
comercials	25189	54.47	actiu financer	16380	35.42
altres	5035	10.89	Despeses a distrib.	903	1.95
ajustos periodificació	1098	2.37	existències	660	1.43
			deutors	2816	6.09
			inversions finan. temp.	4161	9.00
			ajustos periodificació	108	0.23
			capital	2500	5.41
			reserves	151	0.33
			guanys i pèrdues	9640	20.85
			Amortitzacions	2836	6.13
			Provisions	1935	4.18
Total	46240	100	Total	46240	100

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals \*Diferència entre el balanç de 1997 i 1994.

**Taula 49: *Telecinco*. Inversions en actiu immaterial, 1995-1997 (milions ptes)**

	1995	1996	1997
Marques i noms comercials (1)	2.176	2.229	2.175
Aplicacions informàtiques (2)	109	155	159
(1) + (2): % sobre total brut	3,24	3,02	3,19
Drets prop. Audiovisual	59.358	65.529	50.803
Màsters	506	462	229
Doblatges	3.342	3.610	2.750
Drets coproduccions i prod. pròpia	1.528	3.139	11.584
Drets retransmissions*	2.271	660	714
Anticipis imm. immaterial	1.251	3.202	4.719
Total brut	70.541	78.986	73.133
Amortització acumulada	-54.488	-60.418	-49.496
Total net	16.053	18.568	23.637

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

### *Rendibilitat dels fons propis*

Aquest model de producció permet un fort augment de la rendibilitat per als accionistes. Al 1995 i 1996, la rendibilitat se situa en el 4% i l'11,34%, respectivament, i augmenta fins al 47% seguint la millora en els resultats. Així, tot i que hi ha una ampliació de capital, aquesta repercuteix en una millora del resultat que permet que augmenti la rendibilitat.

Al 1995 i 1996 es procedeix a una ampliació de capital de 2.500 milions, amb la incorporació del grup *Correo i Prensa Española* a l'accionariat de la cadena, que frena la reducció dels fons propis provocada per les pèrdues acumulades. L'ampliació situa el capital social en els 12.500 milions, dels quals una part es destina a eixugar les pèrdues acumulades dels anys anteriors. D'aquesta manera, els fons propis de la companyia es mantindran encara per sota del nivell del capital social —8.200 milions de pessetes al 1995 i 10.400 milions al 1996—. L'any següent, en canvi, els fons propis augmenten fins a més de 18.000 milions de pessetes mercès a l'acumulació de 6.000 milions de beneficis no repartits.

Al mateix temps que es produeix aquesta ampliació del capital, *Telecinco* entra en una etapa de recuperació dels resultats. Al 1995, els ingressos es mantenen en un nivell similar a l'any anterior, però hi ha una reducció de les despeses que deixa el marge d'exploració en -448 milions de pèrdues. A aquest resultat cal afegir-hi unes despeses extraordinàries per la reestructuració de la cadena de 1.722 milions de pessetes. La liquidació de la societat *Cotelsat* i diverses sancions fiscals reporten uns altres 500 milions de despeses extraordinàries, compensades per uns ingressos extraordinaris procedents d'operacions amb proveïdors de drets de propietat audiovisual. Són però, les operacions financeres de *Telecinco* les que permeten que l'empresa tanqui l'any amb un resultat positiu. Malgrat que l'alt endeutament de la cadena continua generant unes despeses elevades, de més de 2.000 milions de pessetes, les diferències de canvi i els ingressos per valors negociables reporten uns ingressos de més de 4.600 milions de pessetes suficients per compensar el cost de l'endeutament, les pèrdues d'exploració i les despeses extraordinàries.

Al 1996 continua el sanejament de la situació de la cadena. L'evolució favorable del mercat publicitari i la recuperació de *Telecinco* en termes d'audiència, provoquen un augment de les vendes que deixaran un marge d'exploració positiu de 5.700 milions de pessetes. Aquesta millora, però, no es trasllada al resultat final de l'exercici, ja que tant el saldo de l'activitat financera com l'extraordinària presenten un resultat negatiu. Per una part, es redueix de forma notable l'aportació de les diferències positives de canvi de moneda que en els anys anteriors havien servit per millorar el resultat de l'empresa., mentre que els cost de l'endeutament, tot i que en retrocés, continua ocupant una part important dels recursos de l'empresa (s'endú el 3,7% dels ingressos, gairebé el mateix que els costos de personal). I, per altra part, es comptabilitzen unes despeses extraordinàries de 4.000 milions de pessetes per pèrdues dels anys anteriors, la revalorització a la baixa dels drets audiovisuals i les provisions per les actes fiscals obertes a la companyia. Amb això, el resultat final de l'exercici se situa en prop de 1.200 milions de benefici, que reporten una rendibilitat de l'11% als fons propis.

Des del punt de vista de l'activitat econòmica, l'any 1997 suposa una certa continuïtat en la tendència dels dos anys anteriors. Es confirma la recuperació de l'audiència i de les vendes, cosa que permet un increment del marge d'explotació, sense que hi hagi noves inversions. Però, des del punt de vista de la rendibilitat l'any 1997 marca un salt propiciat per la millora dels resultats i per la conclusió del procés de reestructuració i sanejament de la cadena. Així, veiem com aquest any, a més de la millora del marge d'explotació hi ha una reducció de les despeses financeres per la reducció de l'endeutament i de les despeses extraordinàries provocades per la reestructuració i revisió del valor fons de programes de l'anterior etapa (les provisions per la minva de valor dels drets i per les actes fiscals es redueixen a 1.000 milions, enfront els gairebé 4.000 de l'any anterior).

**Taula 50: Telecinco. Resultat de l'exercici, 1995-1997** (milions pta.)

	1995	1996	1997
<i>marge d'explotació</i>	-448	5.718	13.118
Ingressos valors negociables	1.390	1.038	-
diferències pos. de canvi	3.273	478	696
altres ingressos financers		691	413
diferències neg. de canvi	409	225	490
Despeses financeres	2.009	1.540	717
<i>marge act. ordinàries</i>	1.797	5.123	13.022
Ingressos extraordinaris	816	37	258
Despeses extraordinàries	2.285	3.906	1.094
<i>resultat abans d'impostos</i>	328	1.253	12.187
impost sobre beneficis		69	3.408
<i>resultat de l'exercici</i>	328	1.183	8.779

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

**Taula 51: Telecinco. Composició dels fons propis, 1995-1997** (milions pta.)

	1995	1996	1997
Fons propis	8.199	10.433	18.712
Capital	11.450	12.500	12.500
Reserves	118	151	269
guanys i pèrdues	-3.369	-2.218	5.943

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

### *Reducció de l'endeutament*

En aquests tres anys, que hem qualificat com de maduresa en el cicle de vida de la televisió, *Telecinco* redueix l'endeutament fins a l'1,97. En aquest període, tot l'esforç financer de la companyia s'adreça a la reducció del deute, mentre que, com hem vist a l'apartat anterior, no hi ha noves inversions en actiu.

La reducció de l'endeutament s'explica per una reducció de l'actiu de l'empresa —per tant, una reducció de la necessitat de finançament—, i per la millora dels resultats que permeten generar recursos d'autofinançament, que s'afegeixen a l'ampliació de capital. L'anàlisi d'usos i fonts mostra com la principal font de finançament que s'aplica a la reducció del deute és la reducció de l'actiu financer a llarg i curt termini, propiciat per la cancel·lació dels deutes que altres companyies del grup mantenien amb *Telecinco*. Aquests dos apartats aporten un 45% dels recursos que serveixen per fer front als compromisos de l'empresa. Els recursos d'autofinançament —amortitzacions, provisions i guanys no repartits—suposen el 31% de les fonts que s'utilitzen per reduir el deute de la companyia, mentre que l'ampliació de capital hi contribueix en un 5%. Veiem, doncs, com també en l'anàlisi de l'endeutament es mostra clau l'activitat financera de la companyia. Per una part, hem vist en l'apartat anterior com les inversions financeres li serveixen a *Telecinco* per generar uns ingressos que completen la xifra de negoci i compensen els costos de l'endeutament, i per altra part, aquestes inversions financeres són també un patrimoni que proporciona disponibilitat a l'empresa.

Pel que fa a l'increment de recursos propis, l'altre element que redueix l'endeutament, a més de l'ampliació de capital que acompanya l'entrada del grup *Correo* en l'accionariat de la cadena, hem vist que la part principal correspon a recursos d'autofinançament. La millora de resultats de la cadena en aquests anys, i en especial, al 1997 —després del canvi d'accionariat—, es tradueix en un fort increment del *cash flow*. Fins al 1996, el *cash flow* anual es correspon gairebé exclusivament al valor de les amortitzacions, que com ja s'ha comentat, pels criteris de comptabilitat de l'empresa, equival de fet a un consum. En canvi, al 1997, el *cash flow* fa un salt fins a més de 30.000 milions, i a més de les amortitzacions, inclou també els beneficis no repartits, que seran una de les principals fonts de finançament de l'empresa.

Amb tot això, el deute de la companyia al 1997 queda reduït a 14.400 milions de pessetes compromeses a curt termini i 3.700 milions a llarg termini, enfront els 18.700 milions de fons propis. L'empresa millora, doncs, l'equilibri financer, tot i que continua presentant un fons de maniobra negatiu, de 440 milions de pessetes.

### **3.2.2.3.- Rellançament: 1998-2001**

El fort increment de la inversió publicitària que es produeix als anys 1998-2000 en termes generals en tota la indústria informativa, en un moment en què les televisions havien assolit ja els límits de temps d'emissió publicitària, provoca un important increment tant en el preu dels espots (que redueixen la durada) com en l'ingrés per minut de publicitat i per espectador, tot i que es tracta d'uns anys d'estancament en l'evolució de la quota d'audiència de la cadena. L'any 2000 l'ingrés mitjà per espectador ha acumulat un increment del 46% respecte del 1997, i dobla el valor de 1991.

**Taula 52: Telecinco. Temps d'emissió de publicitat i ingressos publicitaris, 1998-2001**

	1998	1999	2000	2001
Vendes netes (Mpta)	62.207	75.981	88.189	79.016
minuts publicitat	67.268	68.588		
nombre d'espots	185.042	191.792		
Rating milers espectadors	13.004	13.316	14.796	13.962
Ingrés / minut (pta)	924.764	1.107.789		
Ingrés / spot (pta)	336.178	396.164		
Ingrés / espectador (pta)	4.905	5.706	5.960	5.659

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals, Infoadex i EGM.

Al 2001, hi ha un canvi de tendència en els ingressos de *Telecinco* provocat per la crisi econòmica general, que redueix la inversió publicitària i que afecta sobretot a algunes de les empreses amb una major inversió en televisió, com les de telefonia. A més, el consum de televisió gratuïta comença a notar la competència tant de les ofertes de pagament com d'internet, cosa que es tradueix en una rebaixa del nombre d'espectadors que afecta també a la inversió publicitària. Tot plegat, provoca una disminució del 6% en els ingressos comercials de *Telecinco*, que es tornen a situar per sota dels 80.000 milions de pessetes, i es rebaixa també l'ingrés mitjà per espectador.

#### Despeses

Les despeses d'explotació de *Telecinco* en l' etapa de relançament augmenten cada any però amb uns índexs de variació decreixents. El total de despeses passa de gairebé 50.000 milions de pessetes al 1998 a més de 67.000 al 2001, i són els aprovisionaments, una despesa relacionada amb la producció pròpia interna, la partida amb un major increment (taula 53).

En la darrera etapa assenyalada en la trajectòria de *Telecinco*, 1998-2001, la partida d'aprovisionaments viurà un fort increment que eleva el seu pes entre el conjunt dels costos fins al 23%. Veurem com aquest salt en els costos per aprovisionaments coincideix amb un canvi en l'estructura de producció de la cadena. *Telecinco* incrementarà la seva producció pròpia, cosa que es reflecteix en l'augment dels costos per compres i personal en substitució dels serveis externs, que disminueixen.

**Taula 53: Telecinco. Despeses d'explotació de Telecinco, 1998-2001 (milions ptes)**

	1998	1999	2000	2001
aprovisiona. i reduc. exis.	8.849	8.178	15.971	20.221
% var. anual	1075,17	-7,58	95,29	26,61
sous	5.370	5.749	5.535	6.312
% var. anual	166,77	7,06	-3,72	14,04
càrregues socials	1.125	1.202		
% var. anual	198,41	6,84		
amortitzacions	21.698	28.637	28.590	26.909
% var. anual	16,42	31,98	-0,16	-5,88
altres (serveis externs)	13.777	15.126	13.307	13.836
% var. anual	-40,25	9,79	-12,03	3,98

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

Pel que fa a la compra de programes (amortitzacions) es manté la tendència dels anys anteriors d'augment de la producció pròpia (externa) que s'equilibra amb l'adquisició de drets d'emissió de programes aliens. Cal tenir en compte que en aquesta etapa *Telecinco* desenvolupa una política d'inversions en empreses de producció que proporcionen la major part dels productes que s'inclouen en l'apartat de coproduccions i producció pròpia.

**Taula 54: *Telecinco*. Amortitzacions o consum de programes 1998-1999** (milions ptes)

	1998	1999
Marques noms comercials	217	218
Drets propietat audiovisual	10.733	13.942
Màsters	20	7
Doblatges	519	386
Drets coproduccions i prod. pròpia	9.075	12.591
Drets retransmissions	10	11
Aplicacions informàtiques	24	51
Provisions	1.001	
Total	21.599	27.206
Altres amortitzacions	48.617	51.386
Total amortitzacions	70.216	78.592

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

Al 1999 (últimes dades disponibles) el fons d'amortització de drets de propietat audiovisual suma 13.942 milions de pessetes, enfront 12.591 milions per amortització de programes propis. També cal anotar la continuada reducció dels drets de retransmissions, d'acord amb una graella de programació on els esports tenen molt poca importància.

En aquesta etapa augmenten també les amortitzacions d'altre immobilitzat, cosa que respon a l'ampliació de les instal·lacions i equipaments de la companyia en aquests anys, així com de les seves inversions en empreses del grup.

L'ampliació de la producció pròpia que es reflecteix en l'increment dels aprovisionaments i les amortitzacions dels fons de producció pròpia comporta també un increment de la plantilla en el primer bienni d'aquesta etapa de relançament de l'activitat. La plantilla de *Telecinco* supera els 760 treballadors al 1999 i els costos de personal augmenten el pes en relació als ingressos, des del 3,5% al 1997 fins al 8,2 l'any següent. Al 1999 el percentatge dels costos de personal sobre els ingressos disminueix al 7,1%, confirmant que es tracta d'una despesa fixa, que augmenta només quan hi ha un canvi de dimensió empresarial, com la que es produeix al 1998 (augment dels actius, ampliació de capital, increment de les vendes i de la producció). L'ampliació de la plantilla al 1998 i 1999 afecta principalment a l'àrea tècnica, d'acord amb l'orientació que ja hem assenyalat en el canvi introduït aquests anys. L'increment del personal tècnic coincideix amb el creixement de la producció pròpia i la reducció de les despeses en serveis externs, de manera que podem parlar d'un procés d'internalització de la producció. Pel que fa a la distribució jeràrquica, tot i que també augmenta

el nombre de caps i directors, es rebaixa el ràtio en relació al total de la plantilla, de manera que a cada cap i director li corresponen 8,3 treballadors, gairebé el doble que en l'etapa anterior.

Al 2000 i 2001 torna a disminuir el nombre de treballadors, per quedar-se en 694, mantenint la retribució total del treball en el 7% sobre els ingressos. Aquesta reducció del personal, que se centra en les categories més baixes, no es tradueix en una rebaixa dels costos, sinó al contrari, de manera que el cost unitari del treball augmenta fins a més de nou milions de pessetes.

**Taula 55: *Telecinco*. Nombre de treballadors i costos de personal, 1998-2001**

	1998	1999	2000	2001
N. treballadors	763	769	675	694
Despeses personal (Mpta)	5370	5749	5535	6312
Cost unitari (pta)	7.038.007	7.475.942	8.199.995	9.095.608.
Total	763	769		
Directors	20	31		
Caps	67	62		
Tècnics	589	557		
Administratius	72	90		
Altres	15	29		

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

Finalment, com ja s'ha assenyalat, en la darrera etapa de *Telecinco*, hi ha un creixement dels costos associats a la producció interna, mentre que els costos per altres despeses, on s'inclouen els serveis externs, es veu reduïda en un 40% al 1998, per augmentar lleugerament l'any següent, per sota, però de l'important creixement de les vendes del 1999. Al 2000 i 2001, la partida d'altres despeses es torna a situar en el nivell de 1998, i es redueix el seu pes en relació als ingressos. La disminució dels costos externs és paral·lela al fort increment de la despesa en aprovisionaments i personal, així com en consum de programes, i permet augmentar el marge d'explotació de l'empresa que arriba al màxim en aquest període (27-33% dels ingressos).

#### *Evolució de les inversions i composició de l'actiu*

En la darrera etapa de la companyia (1998-2001) es produeix un altre canvi en l'estructura de l'actiu. Es tracta d'un període inversor (l'actiu net augmenta en gairebé 60.000 milions de pessetes), on guanyen pes les immobilitzacions materials i les inversions financeres temporals. En aquests quatre anys *Telecinco* fa una inversió de 21.346 milions de pessetes en actiu immaterial, que al 2001 arriba a gairebé 45.000 milions de pessetes netes (gairebé el doble que al 1997) (taula 56). La major part correspon a inversió en drets audiovisuals, tot i que cal destacar l'increment, de més del 100%, en la inversió en aplicacions informàtiques. Aquest increment està vinculat amb l'augment de les inversions en equipaments i instal·lacions, així com amb el procés de digitalització que caracteritza la indústria informativa en aquests anys.

Entre les inversions en programació destaca també el poc pes dels drets per retransmissió d'esdeveniments esportius. La programació esportiva a *Telecinco* ha estat al llarg de tot el període molt poc



important, i s'ha centrat en esports minoritaris, és a dir, barats. El futbol, en canvi, no ha entrat a la programació de *Telecinco*.

**Taula 56: Telecinco. Inversions en actiu immaterial, 1998-2001** (milions ptes)

	1998	1999
Marques i noms comercials (1)	2.175	2.175
Aplicacions informàtiques (2)	277	343
(1) + (2): % sobre total brut	2,75	2,48
Drets prop. Audiovisual	55.606	53.879
Màsters	184	134
Doblatges	2.467	2.012
Drets coproduccions i prod. pròpia	22.906	36.170
Drets retransmissions*	714	54
Anticipis imm. immaterial	4.764	6.845
Total brut	89.093	101.612
Amortització acumulada	-63.940	-71.330
Total net	25.153	30.282

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

Paral·lelament a l'increment de les inversions immaterials, hi ha també una important inversió —10.900 milions de pessetes, un 16,5% de la nova inversió— en actiu fix material, de manera que es produeix un canvi en l'estructura patrimonial. L'actiu immaterial rebaixa el seu pes relatiu fins al 45% sobre l'actiu brut total corresponent a 1999, mentre que l'actiu material eleva la participació en la inversió fins al 11%. Dins l'immobilitzat material, la inversió es reparteix entre maquinària tècnica (gairebé 7.000 milions de pessetes), construccions (4.800 milions de pessetes), instal·lacions (3.500 milions de pessetes) i terrenys (2.300 milions de pessetes) —dades de 1999—.

**Taula 57: Telecinco. Usos i fonts de finançament, 1998-2001**

1998-2001*					
usos			fonts		
	Mptes	%		Mptes	%
immaterial	21.346	32,40	despeses a distribuir	144	0,22
material	10.879	16,51	existències	270	0,41
financer	2.193	3,33	ajustos periodificació actiu	362	0,55
deutors	7.360	11,17	capital	2.894	4,39
inv. fin. Temporals	19.768	30,01	reserves	26.221	39,80
tresoreria	105	0,16	guanys i pèrdues	2.177	3,30
creditors llarg	3.040	4,61	ingressos a distribuir	107	0,16
creditors curt comercials	1.130	1,72	provisions	5.967	9,06
ajustos periodificació passiu	58	0,09	altres creditors curt	27.737	42,10
Total	65.879	100	Total	65.879	100

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals (taula usos i fonts amb balanç net)

\* Diferència entre balanç del 2001 i el de 1997.

Un altre canvi en la composició de l'actiu immaterial de *Telecinco* en el període 1998-2001 és l'increment de les inversions financeres temporals que ocupen un 30% de les inversions del període, només per

darrera de les inversions en actiu immaterial. Les inversions financeres temporals estan destinades a cobrir els riscos canviaris de l'empresa per les operacions en altres monedes, en un moment d'augment de l'activitat de la companyia —més vendes i també més compres de programes—, que en molts casos és de caràcter transnacional. Pel que fa al capítol de deutors, un altra partida amb un augment important, l'evolució a l'alça es pot relacionar també amb el fort increment de les vendes en aquests dos anys.

L'orientació de les inversions en aquest període mostra un canvi en el model d'explotació de l'empresa. Les inversions en actiu material indiquen un increment de la dimensió de l'explotació que es reflecteix també en les inversions en actiu immaterial, on el major increment correspon a la producció pròpia i, en menor mesura, instal·lacions. Igualment, en aquest període hi ha un increment de la plantilla de la companyia i de les despeses d'aprovisionaments. Tot plegat suposa una ampliació de la capacitat productiva de *Telecinco*, que dedica un major esforç a la producció de programes, junt a l'activitat pròpia de teledifusió (programació i lloguer d'espais publicitaris).

### *Rendibilitat dels fons propis*

En aquests tres anys la rendibilitat dels fons propis es mantindrà per sobre del 40%, excepte al 2001 en què la davallada de les vendes fa caure la rendibilitat al 26%. Tot i que en els quatre anys hi ha un increment dels fons propis per l'aplicació de recursos d'autofinançament (increment de reserves i guanys no repartits), l'augment del marge d'explotació i la reducció de les despeses financeres repercuteixen en un increment del benefici, tret del 2001, per la ja comentada reducció de les vendes.

Entre 1998 i 2000 es manté la rendibilitat al nivell assolit al 1997, per sobre del 40%, però s'aprecien alguns canvi que tenen relació amb la reorientació de l'estratègia de la cadena i el canvi en l'accionariat descrits en anteriors capítols. Podem dir, doncs, que el relançament de la cadena s'assenta sobre una situació de sanejament financer i de consolidació dels resultats positius, que assegurin una alta rendibilitat.

Els fons propis augmenten dels 18.700 milions al 1997 fins a 50.000 milions al 2001, cosa que permetrà fer front a les inversions d'aquest període mantenint un nivell d'endeutament baix. L'increment dels fons propis repercuteix en una millora del resultat de l'empresa. El resultat de l'exercici augmenta en percentatges superiors al 30% al 1998 i 1999 i del 26% al 2000 mercès a la millora del marge d'explotació (taula 58). Com hem assenyalat l'augment dels fons propis permet fer front a les inversions sense augmentar l'endeutament, de manera que els costos financers tenen un efecte reductor molt baix. En canvi, hi ha un increment de les despeses extraordinàries, atribuïbles a la disminució del valor dels drets de propietat audiovisual i a les provisions per litigis i actes fiscals. És a dir, el canvi o reorientació de la cadena provoca uns costos extraordinaris pel venciment de drets de programes que no s'emeten i pels litigis ocasionats per aquests canvis i per la gestió anterior. L'increment dels costos extraordinaris es manté encara al 2001 cosa que, junt amb la reducció del marge d'explotació, fa caure el benefici en més del 30%.

**Taula 58: Telecinco. Resultat de l'exercici, 1998-2001** (milions pta.)

	1998	1999	2000	2001
marge d'exploació	17.722	23.122	31.502	21.488
ingres. valors negociables	34	318		
diferències pos. de canvi	348	196	650	433
altres ingressos financers	177	67	1.242	1.278
diferències neg. de canvi	66	592	359	363
despeses financeres	560	483	823	728
marge act. ordinàries	17.655	22.628	32.211	22.107
ingressos extraordinaris	32	48	74	308
despeses extraordinàries	2.353	2.200	3.330	5.442
resultat abans d'impostos	15.333	20.475	28.956	16.973
impost sobre beneficis	3.717	4.727	8.982	3.853
resultat de l'exercici	11.616	15.748	19.974	13.120

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

**Taula 59: Telecinco. Composició dels fons propis, 1998-2001** (milions pta.)

	1998	1999	2000	2001
Fons propis	28.662	37.910	48.884	50.004
capital	15.394	15.394	15.395	15.394
reserves	3.152	10.768	18.516	26.490
guanys i pèrdues	10.116	11.748	14.974	8.120

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

### *Endeutament: estabilitat financera*

Un cop aconseguida una situació financera equilibrada al 1997, i en un context de bones perspectives econòmiques per l'impuls de la demanda publicitària, *Telecinco* inicia al 1998 un nou període inversor. En aquest cas, a diferència del creixement dels anys 1993 i 1994, l'empresa disposa d'un elevat *cash flow*, que li permetrà fer front a les noves inversions amb recursos interns.

El finançament d'aquestes noves inversions presenta una estructura molt equilibrada, tal com es pot veure en l'anàlisi dels usos i fonts, de manera que l'endeutament augmenta tot just una dècima. El 58% dels recursos financers que s'utilitzen per finançar el creixement d'aquests quatre anys corresponen a fons propis, la major part generats per l'activitat de l'empresa (reserves, guanys i provisions), mentre que l'augment del deute a curt termini es destina a finançar les inversions circulants, de manera que es manté l'equilibri financer. A més *Telecinco* destinarà part dels recursos generats en aquest període a la reducció del deute a llarg termini.

Amb això, l'estructura de finançament de *Telecinco* al final del període d'anàlisi es caracteritza per un endeutament baix (1,99) i l'equilibri financer, tant en termes de solvència com de disponibilitat. El deute de *Telecinco* al 2001 és de 48.000 milions de pessetes, per 50.000 milions de fons propis. La major part del deute (41.000 milions) és a curt termini, amb un predomini dels compromisos no comercials, al contrari del que

succeïa en anys anteriors. La major reducció del deute correspon als compromisos a llarg termini, que després d'un increment al 1998-1999, es reduiran a 700 milions de pessetes. Aquesta substitució de deute a llarg termini per compromisos a curt termini fa que després d'haver aconseguit un fons de maniobra de més de 15.000 milions al 2000, en el darrer any es torni a una situació en què el passiu exigible a curt termini supera lleugerament l'actiu circulat.

### 3.3.- Canal Plus

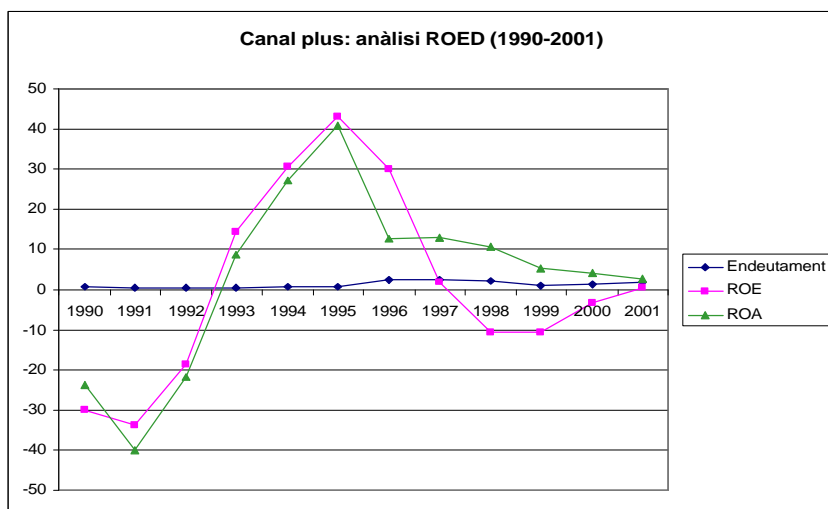
#### 3.3.1.- Característiques generals del negoci

L'evolució de la rendibilitat econòmica i financera de *Canal Plus* marca dues grans etapes, cadascuna de les quals es pot subdividir en dos cicles:

- 1990-1995: *introducció i creixement*. Des d'uns índexs de rendibilitat per sota del -30%, la situació de l'empresa va millorant fins superar el 40% de rendibilitat econòmica dels actius i de rendibilitat dels fons propis. Dins aquest període es pot distingir entre un primer cicle d'introducció (1990-1992) marcat pels resultats negatius, i un segon cicle de creixement (1993-1995) en què s'assoleix un resultat positiu en ascens.

- 1996-2001: *redefinició*. Aquesta segona etapa es caracteritza per la reorientació de l'estratègia empresarial en un moment en què també es reestructura el mercat de la televisió de pagament, amb la posada en marxa de noves ofertes, una de les quals integrada dins el mateix grup empresarial. Al 1996 es produeix un canvi bruscat en l'evolució de la companyia amb una caiguda dels índexs de rendibilitat. En aquesta etapa s'aprecia un distanciament entre l'evolució del ROA i el ROE cosa que indica una major intervenció de factors relacionats amb l'estructura de finançament i amb activitats extraordinàries vinculades a la xarxa empresarial. En aquesta etapa també es pot diferenciar entre el període 1996-1998 i 1999-2001.

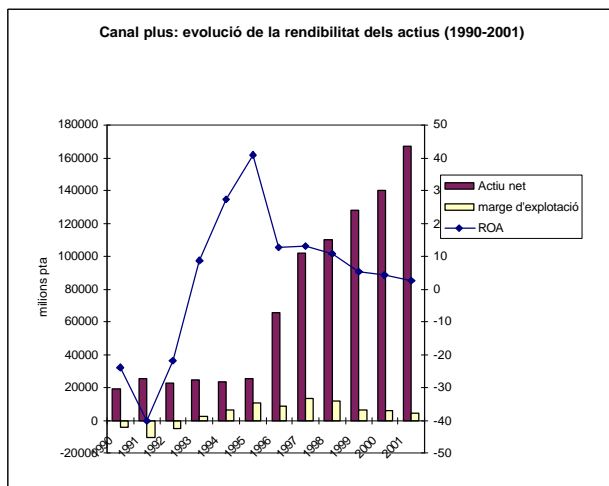
**Gràfic 19**



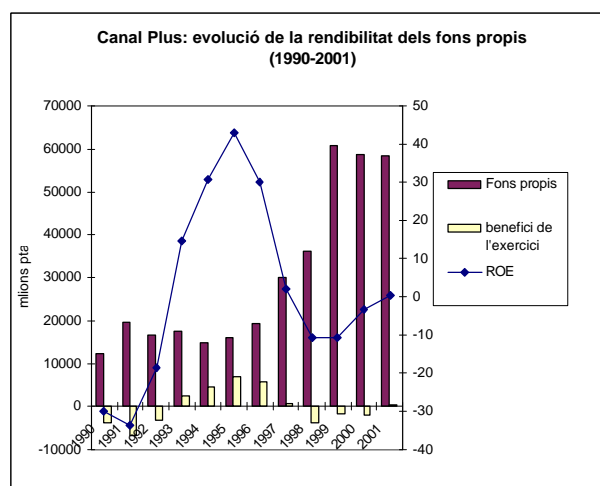
Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

En els primers anys la rendibilitat dels actius se situa al voltant del 10%, augmenta l'endeutament i la rendibilitat dels fons propis cau fins a valors negatius. Entre 1999 i 2001, hi ha un fort increment dels actius, sense una millora paral·lela de les vendes, de manera que el ROA baixa per sota del 5%. Per contra, es recupera la rendibilitat dels fons propis, que abandona els números rojos.

**Gràfic 20**



**Gràfic 21**



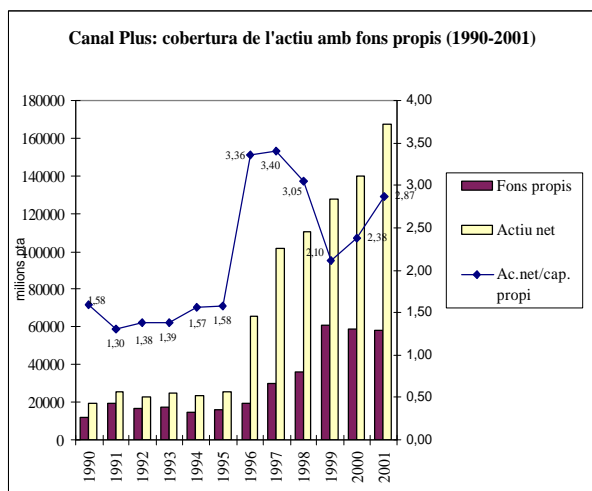
Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

**Taula 60: Canal Plus. Evolució del ROA i el ROE i dels seus components, 1990-2001 (milions ptes.)**

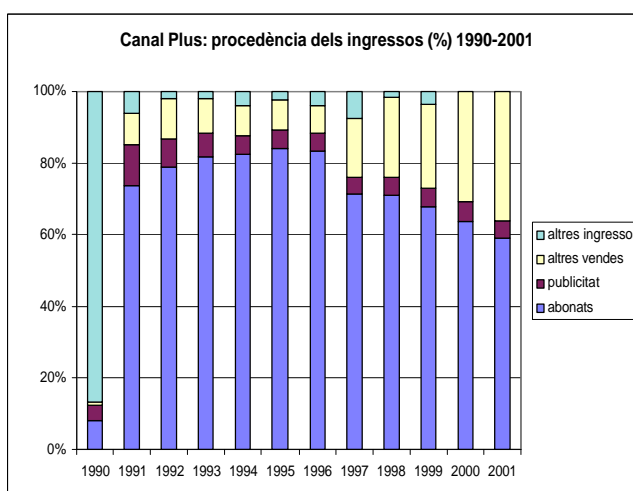
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Actiu net	19.498	25.652	22.904	24.476	23.130	25.152	65.279	102.042	110.133	127.883	140.154	167.317
marge d'explotació	-4.651	10.261	-4.995	2.127	6.290	10.256	8.222	13.370	11.919	6.684	5.743	4.523
ROA	-23,85	-40	-21,81	8,69	27,19	40,78	12,6	13,04	10,82	5,23	4,10	2,70
Fons propis	12.304	19.682	16.581	17.645	14.777	15.937	19.415	30.002	36.162	60.757	58.788	58.331
benefici de l'exercici	-3.695	-6.624	-3.101	2.561	4.523	6.860	5.837	586	-3.839	-1.695	-1.969	267
ROE	-30,03	-33,66	-18,7	14,51	30,61	43,04	30,06	1,95	-10,62	-10,64	-3,35	0,46

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

**Gràfic 22**



**Gràfic 23**



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

### 3.3.2.- Anàlisi per etapes

#### 3.3.2.1.- Introducció i creixement: 1990-1995

*Canal Plus* no obté un resultat d'exploació positiu fins que arriba al 700.000 abonats, xifra que marca el llindar de rendibilitat per al negoci de la televisió de pagament, en les condicions de mercat de competència monopolista. En la taula podem veure també l'evolució dels ingressos unitaris, que van en augment fins l'any 1996, de 6.253 pessetes a 36.106 pessetes. Per contra, el cost mitjà per abonat va disminuint fins l'any 1995, confirmant uns costos marginals decreixents.

**Taula 61: Canal Plus. Ingress i cost per abonat 1990-1995**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ingressos abonaments Mpta	550	5.681	14.725	24.659	33.602	43.494
% sobre total ingressos	8,2%	74%	79%	82%	83%	84%
n. abonats	87.963	278.417	559.024	767.562	969.636	1.204.615
Ingrés / abonat pta	6.253	20.405	26.341	32.126	34.654	36.106
cost explot. Mpta	11.336	18.057	23.647	28.047	34.399	41.521
Cost / abonat pta	128.872	64.856	42.301	36.540	35.476	34.468

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

En aquesta primera etapa, els abonaments dels espectadors aporten més del 80% dels ingressos de *Canal Plus* (tret del primer any, en què la major part dels ingressos prové de l'activació de les despeses d'establiment, és a dir, de la inversió inicial). Durant tots aquests anys hi ha un creixement continuat del nombre de clients i també de l'ingrés unitari, en tant que augmenta el preu dels abonaments i es redueixen les promocions. A més, cal tenir en compte que en aquesta etapa d'implantació els increments dels ingressos són més acusats en tant que la major part prové de la quota inicial d'abonament (més cara), mentre que progressivament la major part de les vendes correspondrà a les quotes mensuals, amb la qual els ingressos per abonat augmentaran més lentament.

**Taula 62: Canal Plus. Evolució i origen dels ingressos, 1990-1995 (milions de pessetes)**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Ingressos explotació	6.684	7.695	18.652	30.138	40.690	51.778
% var. Anual		15,13	142,39	61,58	35,01	27,25
Abonats	550	5.681	14.725	24.659	33.602	43.494
% var. Anual		932,91	159,20	67,46	36,27	29,44
Publicitat	275	856	1.434	1.971	2.119	2.810
% var. Anual		211,27	67,52	37,45	7,51	32,61
altres vendes	54	687	2.141	2.945	3.413	4.378
% var. Anual		1.172,22	211,64	37,55	15,89	28,27
altres ingressos	5.805	471	352	563	1.556	1.096
% var. Anual		-91,89	-25,27	59,94	176,38	-29,56

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

La següent font d'ingrés de *Canal Plus* són les altres vendes, on s'inclou la venda de programes i altres ingressos que, tot i constituir una activitat secundària, fan una aportació entre el 10-12% al compte d'ingressos de la cadena. La publicitat, que s'inclou en els horaris d'emissió descodificada, també augmenta, fins a 2.800 milions de pessetes al 1995, tot i que només suposa el 5-6% dels ingressos.

*Canal Plus* tanca l'etapa d'introducció (1992) amb 1.434 milions de recaptació publicitària, que augmenten fins als 2.800 milions al 1995 quan es tanca l'etapa de creixement. Aquest creixement dels ingressos per publicitat correspon a un augment del preu, mentre que el temps d'emissió i el nombre d'espots es manté estable i fins i tot disminueix. L'ingrés unitari, mesurat en temps i en espots, augmenta en aquest període, tot i que l'ingrés mitjà per espectador es rebaixa després dels anys d'introducció (taula 68).

**Taula 63: Canal Plus. Ingressos publicitaris 1990-1995**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Ingressos publicitat (Mpta)	275	856	1.434	1.971	2.119	2.810
minuts publicitat					4.140	3.820
nombre d'espots					11.758	11.260
Rating (milers persones)	316	736	1.472	1.664	1.843	2.518
Ingrés / minut (pta)					511.836	735.602
Ingrés / spot (pta)					180.218	249.556
Ingrés / espectador (pta)	871	1.163	974	1.184	1.150	1.116

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals, Infoadex i EGM

#### Despeses

Les despeses d'explotació de *Canal Plus* en aquest període (taula 64) passen d'11.000 milions de pessetes al 1990 a 41.000 milions al 1995, reduint, però el seu pes en relació als ingressos a mesura que van augmentant les vendes. Així, si al 1990 les despeses suposaven un 170% sobre les vendes, al final d'aquesta etapa, s'enduen només el 80% dels ingressos. Aquesta rebaixa es reflecteix també en termes de cost per abonat, que baixa dels de les 128.872 pessetes al 1990 a les 34.368 al 1995.

**Taula 64: Canal Plus. Despeses d'explotació, 1990-1995 (milions de pessetes)**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Aprovisionaments	4.150	4.865	7.347	9.578	11.943	14.428
% var. anual		17,23	51,02	30,37	24,69	20,81
Personal	1.582	2.061	2.982	3.346	2.909	3.669
% var. anual		30,278	44,687	12,207	-13,06	26,126
Amortitzacions	430	1.964	1.585	1.697	1.584	1.754
% var. anual		356,74	-19,30	7,07	-6,66	10,73
Altres	5.174	9.167	11.733	13.426	17.963	21.670
% var. anual		77,17	27,99	14,43	33,79	20,64
cost explot.	11.336	18.057	23.647	28.047	34.399	41.521
Cost / abonat (ptes)	128.872	64.856	42.301	36.540	35.476	34.468

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

Els aprovisionaments, que inclouen bàsicament l'adquisició de programes i drets, són una de les principals despeses de *Canal Plus*. En termes absoluts augmenta cada any, però fins al 1995 la càrrega que representa sobre el total dels ingressos d'explotació disminueix a mesura que augmenta el nombre d'abonats

—passa del 62% al 1990 al 28% al 1995—. És a dir, en aquest període, el cost de la programació no depèn directament del nombre de clients. Mentre que el nombre d'abonats augmenta fins a 1.200.000 i els ingressos es multipliquen gairebé per vuit —de 6.684 milions de pessetes al 1990 a 51.778 milions de pessetes al 1995—, els costos d'aprovisionament passen de poc més de 4.000 milions de pessetes al 1990 a 14.000 milions al 1995.

**Taula 65: Canal Plus. Despeses de personal i composició de la plantilla, 1990-1995**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
N. treballadors	267	412	415	416	445	520
Despeses personal (Mpta.)	1.582	2.061	2.982	3.346	2.909	3.669
Cost unitari (pta.)	5.925.094	5.002.427	7.185.542	8.043.269	6.537.079	7.055.769
<b>Composició de la plantilla</b>						
Total	267	412	415	416	445	520
Directors	6	7	3	5	9	13
Caps dept.					24	22
Empleats					412	185
Antena	93	159	245	254		
Comercial	38	73	85	75		
Financer	18	27	23	22		
Recursos	32	27	22	22		
Tècnica	80	112	29	29		
Màrqueting	0	6	1	0		
Organització	0	1	3	5		
Assessoria jurídica			4	4		

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

Pel que fa al personal (taula 65), fins al 1993 la plantilla s'estabilitza en 415 treballadors. En els anys que s'han definit com de creixement (1993-1995), hi ha una ampliació de la plantilla fins a 520 treballadors, i continuarà augmentant encara fins al 1997. Aquesta evolució va lligada als resultats de la cadena i l'evolució de les inversions i la dimensió de l'explotació. Mentre l'empresa no arriba al llindar de vendes que li permet obtenir un resultat d'explotació positiu, es manté una plantilla estable. Amb tot, les despeses de personal aniran augmentant en la mesura que, al 1992 i 1993, es produeix un increment del cost unitari. A partir del 1994, quan *Canal Plus* obté ja un marge positiu s'inicia una ampliació de la plantilla que anirà acompanyada d'una reducció del cost unitari del treball, que permet una rebaixa dels costos de personal al 1994.

En relació a la composició de la plantilla, la informació dels comptes anuals no és homogènia per a tot el període d'estudi. Les dades disponibles per a la primera etapa de la cadena (1990-1994) assenyalen la preponderància de l'àrea de producció (tècnics i antena), que suposa el 60% de la plantilla, seguida per l'àrea comercial, amb gairebé el 20%. L'àrea financera i recursos ocupen al voltant del 10% de la plantilla, amb una vintena de treballadors cada una, mentre que per organització i assessoria jurídica es contracten menys de deu treballadors.



La partida d'amortitzacions és un cost fix que evoluciona en funció de les inversions de la companyia. Entre 1990 i 1995 es destinen a amortitzacions uns 1.500 milions de pessetes anuals, que suposen un percentatge decreixent sobre el total dels ingressos (un 3,4% al 1995).

Pel que fa a les altres despeses d'explotació, els comptes anuals de la companyia només ofereixen informació detallada de les diferents partides per als anys 1990-1993. Les partides més importants són les despeses de transmissió, on s'inclou el lloguer de la xarxa de Retevisión, els serveis professionals i tècnics externs. De fet, els capítols de serveis externs superen el cost de personal propi de l'empresa, que prefereix, doncs, subcontractar certes activitats. Com s'ha assenyalat, la major part del personal de producció està ocupat en tasques de caràcter tècnic, mentre que per a la part més creativa es recorre a professionals externs vinculats a cada projecte.

**Taula 66: Canal Plus. Altres despeses d'explotació 1990-1995 (milions pessetes)**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
desp. transmissió	419.912	2.023.365	2.675.344	2.986.414	s.d.	s.d.
%	(8,11)	(22,10)	(21,40)	(20,81)		
serveis prof. externs	778.981	1.085.816	1.477.300	1.444.346	s.d.	s.d.
%	(15,05)	(11,86)	(11,82)	(10,06)		
publicitat	792.264	1.591.347	1.334.000	1.259.281	s.d.	s.d.
%	(15,31)	(17,38)	(10,67)	(8,78)		
serveis tècnics externs	863.293	1.268.951	2.474.047	2.913.363	s.d.	s.d.
%	(16,68)	(13,86)	(19,79)	(20,30)		
altres	2.320.256	3.197.940	4.542.341	5.747.037	s.d.	s.d.
%	(44,84)	(34,92)	(36,33)	(40,05)		
Total	5.174.706	9.157.419	12.503.032	14.350.441	17.097.833	20.621.487
%	(100)	(100)	(100)	(100)		

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

Pel que fa a les despeses de publicitat, veiem com van disminuint a partir de 1991. En aquest any es fan diverses campanyes que redundaran en un important increment del nombre d'abonats. A més de les promocions per a la fidelització dels clients, l'esforç publicitari de la companyia s'adreça a la captació de nous abonats amb emissions especials en obert i espais d'autopromoció en els horaris no codificats. Els resultats de la campanya de promoció en termes de nombre d'abonats s'aprecien en l'important augment que hi ha al 1992, any en què es duplica la xifra de clients i els ingressos es multipliquen per 26. A partir del 1992 les despeses de publicitat aniran disminuint, sobretot en relació als ingressos de la cadena, i es confia més en l'autopromoció que representen les pròpies emissions en obert.

#### *Composició de l'actiu i evolució de les inversions*

*Canal Plus* inicia l'activitat amb una inversió de 20.000 milions de pessetes, un 55% de les quals correspon a l'actiu fix, compost bàsicament per immobilitzacions materials i despeses d'establiment. En els anys següents, fins a 1995, es rebaixa el pes de les inversions fixes fins al 30%. Aquesta reducció correspon al traspàs de les inversions en descodificadors i adaptadors a la companyia del grup, *Sociedad de Gestión de*

*Cable*, que permetrà destinar més recursos a noves inversions en actiu circulant, que augmenta en tots els capítols, fins arribar als 17.000 milions de pessetes, un 60% de la inversió total.

**Taula 67: Canal Plus. Composició de l'actiu, 1990-1995** (milions de pessetes)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>Actiu fix immaterial</b>						
propietat industrial	2	2	3	5	10	16
aplicacions informàtiques	325	527	684	912	1.138	1.390
drets audiovisuals	0	0	2	13	275	1.096
total cost	327	529	689	931	1.424	2.502
amortització	4	12	108	286	169	898
<b>Existències</b>	1.665	1.596	1.948	2.512	3.599	4.695
<b>Actiu fix material</b>						
maquinària	1.493	1.548	1.717	1.730	1.840	2.611
instal·lacions	1.533	1.672	1.739	1.736	1.778	1.825
descodificadors, claus i adaptadors	3.670	0	0	0	0	0
equips proces. inf.	25	24	24	24	26	26
mobiliari	198	220	234	232	246	274
transports	9	5	25	40	29	44
immob. en curs	0	0	0	0	419	0
total cost	6.920	3.469	3.740	3.762	4.339	4.780
amortització	241	607	1.114	1.655	2.198	2.799

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

Més de la meitat de l'actiu fix són inversions materials, amb gairebé 7.000 milions de pessetes. D'aquesta quantitat, la major part correspon a la inversió en descodificadors i adaptadors que es lloguen als clients de la televisió, mentre que les instal·lacions i equips de producció suposen només una inversió de 3.000 milions de pessetes. Després de la posada en marxa, *Canal Plus* traspasarà a una empresa filial la gestió dels adaptadors i descodificadors, amb la qual cosa allibera recursos immobilitzats que s'utilitzaran per augmentar la inversió en programes.

A diferència de l'actiu material, en aquesta etapa d'introducció i creixement de *Canal Plus*, les inversions immaterials i financeres augmenten des del 470 milions de pessetes inicials a 3.800 milions al 1995. Les característiques del canal de pagament generen unes necessitats informàtiques específiques per a la gestió dels abonaments (descodificadors, aplicacions de seguretat, gestió de clients, etc.), que expliquen la importància de les inversions en software, que en aquest primer període constitueix la principal inversió immaterial (1.390 milions de pessetes al 1995). En canvi, en aquesta primera etapa, les inversions en drets audiovisuals cinematogràfics<sup>24</sup> són molt poc importants. Només al 1995 es produeix un augment significatiu d'aquesta partida, que arribarà als 1.000 milions de pessetes.

Pel que fa a la composició i evolució de l'actiu circulant en aquesta primera etapa, hi ha un augment de tots els capítols, especialment les inversions financeres temporals i les existències. El fons de programes i drets

televisius passa de 1.665 milions de pessetes a 4.700 milions al 1995, mentre que les inversions financeres temporals augmenten fins als 7.400 milions de pessetes, quantitat que supera la inversió en existències. La major part d'aquestes inversions corresponen a fons d'inversió que proporcionen ingressos financers suplementaris a la companyia.

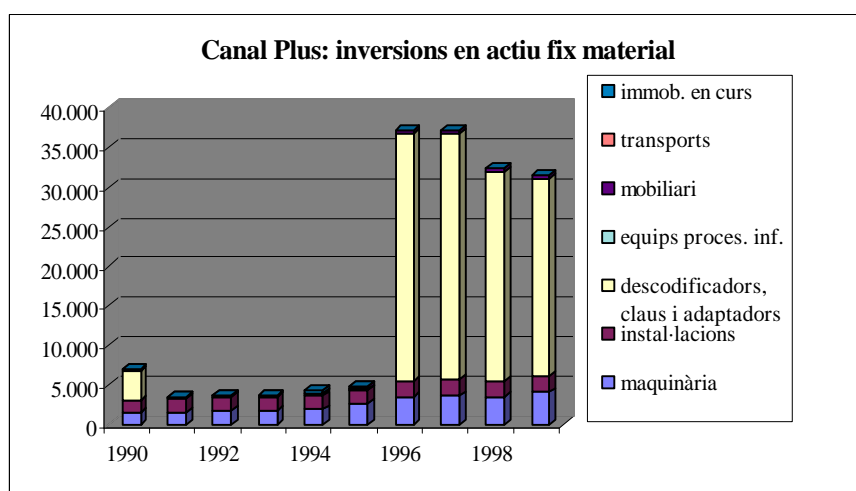
Així doncs, els anys d'implantació de *Canal Plus* es caracteritzen per l'estabilitat de la inversió, amb una aposta per l'adquisició de programes i serveis externs enfront la producció pròpia. Amb això l'empresa obté una major disponibilitat de recursos que podrà destinar a la reducció del capital social i la retribució dels accionistes (els dos capítols sumen 10.500 milions de pessetes). També es rebaixa el deute a curt termini amb els abonats i proveïdors comercials, en més de 5.200 milions de pessetes. L'actiu augmenta en només 9.000 milions de pessetes, dels quals la major part correspon a inversions a curt termini en programació i fons d'inversió.

**Taula 68: Canal Plus. Usos i fonts de finançament, 1990-1995**

1990-1995					
Usos			Fonts		
	Mptes	%		Mptes	%
actiu fix immaterial	2.171	7,12	Despeses establiment	3.482	11,42
actiu fix financer	1.195	3,92	actiu fix material	2.140	7,02
Despeses a distribuir	2.443	8,01	Tresoreria	31	0,10
existències	3.030	9,94	Reserves	3.577	11,73
deutors	654	2,14	Pèrdues o guanys	10.554	34,61
inversions fin. temp.	4.714	15,46	Amortitzacions	3.451	11,32
ajustos periodificació	149	0,49	Creditors a llarg	71	0,23
capital social	6.000	19,68	exg. C.t. empreses del grup	855	2,80
dividends lliurats a compte	4.500	14,76	Creditors comercials c.t.	6.333	20,77
Provisions	400	1,31			
dipòsits abonats (exg. c.t.)	1.327	4,35			
altres creditors c.t.	3.910	12,82			
Total	30.493	100	Total	30.494	100

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

**Gràfic 24**



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

<sup>24</sup> *Canal Plus* comptabilitza com dins les inversions fixes immaterials els drets sobre produccions cinematogràfiques en les quals participa la companyia, mentre que els drets de programes televisius i esportius que adquireix s'inclouen dins el capítol d'existències.

## Rendibilitat dels fons propis

La contenció de les inversions i la millora del marge d'exploració per l'increment de les vendes són els factors que expliquen la millora de la rendibilitat dels fons propis, en una etapa en què els ingressos i despeses financeres i l'activitat extraordinària tenen poca incidència (taula 74). La rendibilitat dels fons propis en aquests anys passa d'unes pèrdues del 30% sobre l'aportació dels socis al 1990 a un rendiment del 40% al 1995.

Les despeses financeres, la major part ocasionades per diferències negatives de canvi, queden compensades pels ingressos que obté de les inversions financeres temporals (al 1990), els interessos per crèdits a empreses externes i per diferències positives de canvi. En conjunt, doncs, l'activitat financera de *Canal Plus* presenta resultats positius, gràcies a un baix endeutament i als ingressos que proporcionen l'actiu financer i els deutors. Les activitats extraordinàries tenen també una incidència mínima en els resultats de la companyia, de manera que el resultat abans d'impostos respon bàsicament a l'evolució de l'exploració. La incidència de les dotacions per impostos canvia de signe en funció dels resultats. Al 1991 i 1992 *Canal Plus* es beneficia de diferents crèdits i incentius fiscals que li permeten reduir les pèrdues en un 35%, mentre que al 1994 i 1995 les dotacions per impostos s'enduen el 24% i el 34% dels beneficis, respectivament, per sota de l'impost de societats.

La rendibilitat depèn també de l'evolució dels fons propis. La baixa rendibilitat dels primers anys respon no només a uns resultats negatius sinó també a l'augment de la inversió dels accionistes, com a alternativa a l'endeutament. Per fer front a les pèrdues dels primers anys *Canal Plus* procedeix a una ampliació de capital al 1991, fins als 30.000 milions de pessetes, als quals s'hi resten les pèrdues acumulades. Al 1993 i 1994, en canvi, *Canal Plus* redueix el capital social fins als 10.000 milions, cosa que unida a la millora del resultat, dispara la rendibilitat dels fons propis. És a dir, amb una menor aportació dels socis, l'empresa aconsegueix un benefici en augment.

**Taula 69: Canal Plus. Ingressos i despeses financeres i extraordinàries, 1990-1995** (Mptes.)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Ingressos explotació	6.684	7.695	18.652	30.138	40.690	51.778
marge d'explotació	-4.651	-10.261	-4.995	2.127	6.290	10.256
ingressos financers	989	427	456	516	605	944
despeses financeres	33	360	152	199	670	463
resultat activitat ord.	-3.695	-10.193	-4.691	2.444	6.225	10.738
ingressos extraordinaris	0	0	52	133	65	194
despeses extraordinàries	0	0	136	12	4	488
resultat abans impostos	-3.695	-10.193	-4.774	2.561	6.283	10.444
dotacions per impostos	0	-3.567	-1.672	0	1.760	3.584
benefici de l'exercici	-3.695	-6.624	-3.101	2.561	4.523	6.860

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

**Taula 70. Canal Plus. Fons propis, 1990-1995 (Mptes.)**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Fons propis	12.304	19.682	16.581	17.645	14.777	15.937
Capital	16.000	30.000	30.000	13.500	10.000	10.000
Reserves	0	3	5	1.581	3.254	3.577
pèrdues o guanys	-3.695	-10.319	-13.422	2.564	4.523	6.859
dividends lliurats a compte	0	0	0	0	-3.000	-4.500

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

### 3.3.2.2.- Redefinició: 1996-2001

En la segona etapa de l'activitat de *Canal Plus* hi ha una reorientació en l'estratègia de la cadena fruit del canvi en la situació del mercat. Aquest canvi es reflecteix en l'evolució de les vendes, tant el l'ingrés unitari com en la procedència dels ingressos. A partir de 1996 hi ha una rebaixa en l'ingrés per abonat, que es pot atribuir a l'efecte de la competència de les altres televisions de pagament i el fre dels nous abonaments (com ja s'ha assenyalat, les altes d'abonats són les que proporcionen un ingrés unitari major). A més es reorienta l'activitat de la televisió per buscar altres fonts d'ingressos, cosa que fa augmentar el cost mitjà per espectador, en tant que es generen despeses que no repercuteixen en un increment de clients-abonats. Es pot veure, doncs, com a diferència del que succeïa en la primera etapa en que per aconseguir més ingressos per abonat no es produeixen augments proporcionals de la despesa (cost marginal per espectador decreixent), en aquesta segona etapa els costos originats per les altres vendes sí que augmenten en relació a l'increment de les vendes. És a dir, per augmentar les altres vendes, l'empresa ha d'augmentar les despeses de forma proporcional.

**Taula 71: Canal Plus. Ingressos i despeses per abonat, 1996-2001**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
ingressos abonaments	54.121	54.614	57.443	64.049	65.539	65.987
Mpta	83,3%	71,4%	71%	67,9%	63,7%	59,2%
% sobre total ingressos						
n. abonats	1.366.063	1.464.894	1.593.614	1.766.231	1.758.148	1.871.324
Ingrés *abonat pta	39.618	37.282	36.046	36.263	37.277	35.261.945
cost explot. Mpta	56.177	63.136	68.995	88.695	97.116	106.851
Cost / abonat pta	41.123	43.099	43.295	50.217	55.238	57.099.283

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

Les altres vendes es mantenen com la segona font d'ingrés i la que experimenta un major creixement en aquesta etapa. La inversió en producció audiovisual en aquests anys permet que *Canal Plus* augmenti els ingressos per venda de drets audiovisuals, tant al mercat espanyol com per a les pantalles d'altres països. La internacionalització del mercat de programes es reflecteix en uns ingressos i despeses per diferències del tipus de canvi en augment.

**Taula 72: Canal Plus. Evolució i origen dels ingressos, 1996-2001 (milions de ptes)**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Ingressos explotació	64.986	76.507	80.915	94.390	102.859	111.374
% var. anual	25,51	17,73	5,76	16,65	8,97	8,28
abonats	54.121	54.614	57.443	64.049	65.539	65.987
% var. anual	24,43	0,91	5,18	11,50	2,33	0,68
publicitat	3.183	3.628	3.946	4.769	5.737	5.347
% var. anual	13,27	13,98	8,77	20,86	20,30	-6,79
altres vendes	5.215	12.520	18.208	22.269	31.582	40.037
% var. anual	19,12	140,08	45,43	22,30	41,82	26,77
altres ingressos	2.467	5.745	1.318	3.303	1	3
% var. anual	125,09	132,87	-77,06	150,61	-99,98	454,70

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

A partir del 1996 hi ha un increment de l'emissió de publicitat (taula 78), en la línia de la diversificació de les fonts d'ingressos. Entre 1996 i 2001 els ingressos per publicitat passen de 3.183 milions de pessetes a 5.347 milions de pessetes, fruit de l'augment del nombre d'anuncis i del temps d'emissió de publicitat, que provoca una rebaixa del preu (tant en termes d'ingrés per minut com d'ingrés per espot). L'increment del temps de publicitat en un període en què l'audiència de canal s'estabilitza, amb lleugeres pèrdues, en favor de les noves plataformes digitals, provoca un increment de l'ingrés mitjà per espectador a *Canal Plus*. Entre 1990 i el 2001, els ingressos publicitaris per espectador passen de 871 pessetes a 2.104 pessetes, amb un màxim de més de 2.541 pessetes al 2000, un any de fort increment de la inversió general publicitària. Amb tot, els ingressos unitaris per publicitat de la televisió de pagament queden per sota —menys de la meitat— dels de la televisió generalista gratuïta.

**Taula 73: Publicitat a Canal Plus , 1996-2001**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Ingressos publicitat (Mpta)	3.183	3.628	3.946	4.769	5.737	5.347
minuts publicitat	4.437	6.449	8.603	11.033		
nombre d'espots	12.356	17.093	20.997	25.074		
Rating (milers espectadors)	2.501	2.719	2.423	2.587	2.258	2.542
Ingrés / minut (pta)	717.377	562.568	458.677	432.249		
Ingrés / espot (pta)	257.608	212.251	187.932	190.197		
Ingrés / espectador (pta)	1.273	1.334	1.628	1.843	2.541	2.104

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals, Infoadex i EGM

### Despeses

Els costos d'explotació es dupliquen en aquest període de redefinició de l'activitat de l'empresa, amb una evolució que permet distingir les dues sub-etapes comentades. Entre 1996 i 1998 l'increment dels costos es correspon amb una ampliació del mercat, de manera que el cost per espectador es manté a l'entorn de les 43.000 pessetes. En canvi, en els tres anys posteriors, el cost d'explotació augmenta més que

proporcionalment a l'ampliació de les vendes, i el cost per abonat puja fins a 57.000 pessetes. Al final del període d'estudi, les despeses d'explotació se situen per sobre dels 100.000 milions de pessetes.

**Taula 74: Canal Plus. Despeses d'explotació, 1996-2001** (milions de ptes.)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Aprovisionaments	21.168	28.976	35.063	49.627	55.377	64334
% var. Anual	46,71	36,89	21,01	41,54	11,59	16,18
Personal	4.848	5.711	6.001	5.993	7.828	8481
% var. Anual	32,13	17,80	5,08	-0,13	30,61	8,35
Amortitzacions	5.172	5.756	6.116	6.933	6.194	5597
% var. Anual	194,87	11,29	6,25	13,36	-10,66	-9,63
Altres	24.989	22.693	21.815	26.142	27.718	28.439
% var. Anual	15,32	-9,19	-3,87	19,83	6,03	2,60
cost explot. (Mptes)	56.177	63.136	68.995	88.695	97.116	106.851
Cost / abonat (ptes)	41.123	43.099	43.295	50.217	55.238	57.099

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

Entre 1996 i 2001 els aprovisionaments aniran absorbint una part creixent dels ingressos —el 32,6% al 1996 i el 57,8% al 2001— fins arribar a 64.000 milions de pessetes al 2001. Aquest canvi es pot relacionar amb dos factors. Per una part, tal i com s'ha assenyalat en l'anàlisi de la xifra de negoci, hi ha una diversificació de les fonts d'ingrés. Així, mentre que per augmentar el nombre d'abonats no és necessari augmentar la producció ni, més concretament, la compra de programes, per aconseguir increments en les altres vendes (comercialització de programes i altres materials) sí que s'ocasionen increments dels costos per compra de programes. Per altra part, un segon factor que explica el canvi en l'evolució de les despeses per aprovisionaments és el canvi en la situació del mercat. L'aparició de noves ofertes de pagament trenca el règim de competència monopolista en què havia actuat *Canal Plus*, de manera que per aconseguir ampliar el seu mercat, el nombre d'abonats, ha de fer un major esforç de despesa. És a dir, per aconseguir ampliar el nombre d'espectadors en un context de competència els costos de la programació augmenten a un ritme més relacionat amb les vendes, ja que el preu dels programes puja a l'haver-hi més canals demandants.

Les despeses de personal (taula 75) també experimenten un increment significatiu en aquest període, tant per l'ampliació de la plantilla com per l'augment del cost unitari, sobretot en els dos darrers anys. Les despeses de personal passen dels 3.670 milions de pessetes al 1995 a 8.500 milions al 2001. La informació sobre la composició de la plantilla no ofereix detall de la distribució per àrees, tot i que sí que assenjala un increment dels càrrecs directius. Al 1995 hi ha un càrrec directiu per cada 14 empleats, mentre que al 2001 la relació és de 12/1. L'increment de directius és més acusat si només es té en compte la jerarquia superior, amb una relació que passa de 36 treballadors per director al 1995 a 25/1 al 1999.

El major increment del nombre de treballadors es concentra entre 1995 i 1997, els anys en què *Canal Plus* entra en una etapa de fortes inversions i augmenta la dimensió de l'explotació. Aquesta ampliació de la plantilla anirà acompanyada d'un increment dels costos unitaris, tot i que l'augment dels ingressos fa que es

mantingui la participació del treball en els ingressos d'exploració. Finalment, en els dos darrers anys es modera el creixement de la plantilla i s'estabilitzen els costos de personal totals i unitaris, mantenint el seu pes en relació als ingressos. És a dir, en aquest període, els costos de personal es comporten com una despesa variable, amb una evolució de la plantilla i de la remuneració que s'ajusta a l'evolució de les vendes.

**Taula 75: Canal Plus. Nombre de treballadors i costos de personal, 1996-2001**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
N. treballadors	634	744	763	751	957	975
Despeses personal (Mpta)	4.848	5.711	6.001	5.993	7.828	8.481
Cost unitari (pta)	7.646.688	7.676.075	7.865.007	7.980.027	8.179.387	8.698.831
<b>Composició de la plantilla</b>						
Total	634	744	763	751	957	975
Directors	17	19	27	28		
Caps dept.	25	30	31	29		
Empleats	592	695	705	694		

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

Els creixement de l'actiu que es produeix a partir de 1996 provoca un salt en la partida d'amortitzacions, que supera els 5.000 milions al 1996 i augmenta fins gairebé 7.000 milions al 1998, enduent-se al voltant del 7,5% dels ingressos (aproximadament igual que les despeses de personal). A partir de 1999, l'actiu de *Canal Plus* augmenta a un ritme inferior, cosa que rebaixa les despeses per amortització a 5.600 milions de pessetes al 2001, el 5% dels ingressos.

Pel que fa a la resta de despeses (taula 81), tot i que no hi ha informació de les diferents partides a partir de 1994, l'evolució general del capítol d'altres despeses mostra una relació inversa amb l'evolució de la plantilla i les inversions de l'empresa. Veiem com a partir de 1997 hi ha una reducció de les altres despeses, coincidint amb l'ampliació del personal i de la dimensió de l'exploració, cosa que indica una substitució de la contractació de serveis externs per producció interna.

**Taula 76: Canal Plus. Altres despeses d'exploració, 1996-2001 (milions de pessetes)**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Total	24.989	22.693	21.815	26.142	27718	28439

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

#### *Composició de l'actiu i evolució de les inversions*

A partir de 1996 *Canal Plus* entra en un període inversor i passa d'un actiu (net) de 25.000 milions de pessetes al 1995 a 167.000 milions al 2001. Aquest procés de creixement es pot dividir en dues etapes. Entre 1996 i 1998 l'actiu augmenta fins als 170.000 milions de pessetes, dels quals es descompten 60.000 milions en concepte d'amortitzacions. El gruix de la inversió del període es concentra en l'actiu fix, que passa dels 8.900 milions de pessetes al 1995 a 123.000 milions al 1997, ocupant el 72,7% de l'actiu. Això provoca una caiguda en la disponibilitat de la companyia, que presentarà un fons de maniobra negatiu. Les noves inversions



s'adrecen principalment a l'actiu material i financer. Hi ha també un increment de les inversions circulants, en especial en el capítol de deutors, per l'increment dels crèdits i préstecs a empreses del grup. L'actiu circulant passa dels 38.500 milions de pessetes al 1995 a més de 46.000 milions de pessetes al 1998.

Finalment, en els anys 1999-2001 es manté l'increment de les inversions. En aquest cas, les partides amb un major creixement són l'actiu financer, els deutors i les existències i drets audiovisuals. S'accentua l'estratègia de creixement de la companyia cap a noves activitats a través de l'extensió de la xarxa empresarial i els crèdits i préstecs a companyies del grup, i augmenten les inversions en programació (ja sigui producció pròpia o compra de drets d'emissió) que es constitueixen com una peça clau tant per aconseguir noves fonts d'ingressos per *Canal Plus* com per reforçar la posició del grup en nous mercats.

Així, l'anàlisi dels components de la inversió en aquest període indica, més que un canvi en la dimensió de l'explotació del canal televisiu, una reorganització del grup empresarial, amb la creació de noves empreses teledifusores i una major dedicació a les activitats de producció.

**Taula 77: Canal Plus. Usos i fonts de finançament, 1996-1998**

1996-1998*					
usos			fonts		
	Mptes	%		Mptes	%
accionistes	10.000	6,24	Despeses a distribuir	2.273	1,42
despeses establiment	2.328	1,45	inversions fin. temp.	7.109	4,43
actiu fix immaterial	13.695	8,54	capital	20.000	12,48
actiu fix material	27.555	17,19	reserves	6.425	4,01
actiu fix financer	70.549	44,01	dividends lliurats a compte	4.500	2,81
existències	7.277	4,54	Amortitzacions	22.872	14,27
deutors	16.307	10,17	Provisions	32.935	20,55
ajustos periodificació	1.879	1,17	Creditors a llarg	14.004	8,74
tresoreria	15	0,01	entitats de crèdit, exg. c.t.	21.041	13,13
pèrdues o guanys	10.699	6,67	empreses del grup, exg. c.t.	6.974	4,35
			creditors comercials c.t.	13.022	8,12
			altres creditor c.t.	9.149	5,71
Total	160.304	100,0	Total	160.304	100

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals. \*Diferència entre el balanç de 1998 i el de 1995

Entre 1996 i 1998 dins el capítol de l'actiu fix material, que augmenta en més de 27.000 milions, la major part correspon als descodificadors i adaptadors que tornen a integrar-se en els comptes de *Canal Plus* després de la dissolució de la companyia del grup *Sociedad de Gestión de Cable*. L'augment d'abonats des de la posada en marxa de la televisió explica l'increment d'aquesta inversió (al 1990 era només de 3.600 milions de pessetes), que té a veure, no amb un augment de la capacitat de producció, sinó amb l'increment dels clients o de la capacitat de distribució-comercialització. En canvi, l'increment de la inversió en maquinària i instal·lacions, més relacionada amb la dimensió de producció, és de poc més de 10.000 milions de pessetes — 4.436 milions de pessetes al 1995, per 5.500 milions de pessetes al 1998—.

L'altre capítol amb un fort creixement, 70.550 milions de pessetes, és l'actiu financer, que passa dels 1.300 milions de pessetes al 1995 a gairebé 72.000 milions al 1998. *Canal Plus* inicia a partir de la segona

meitat dels anys noranta una política d'expansió amb la creació de noves empreses per a la distribució audiovisual i la producció i gestió de drets audiovisuals. La major part d'aquesta inversió correspon a la participació en la plataforma digital *Canal Satélite Digital* que es posa en marxa al 1997 i que tindrà una repercussió important en l'activitat de *Canal Plus* (traspàs de clients, negociació de drets, etc.). La inversió de *Canal Plus* a *CSD* passa dels 10.000 milions de pessetes al 1997 a més de 20.000 al 2000, als quals s'hi ha d'afegir els crèdits que concedeix a la plataforma. La inversió per posar en marxa la plataforma digital supera, doncs, la inversió que es destina al desenvolupament de l'activitat original de *Canal Plus*, la gestió d'un canal de pagament. Altres inversions financeres corresponen a empreses de producció i gestió de drets esportius i cinematogràfics, així com de distribució audiovisual a través de cinemes i televisió regional. El capítol d'inversions financeres es completa amb una partida de crèdits a aquestes mateixes empreses del grup.

Veiem doncs com s'opta per una estructura empresarial on les diferents companyies assumeixen cada una les diverses fases de la producció i comercialització audiovisual. En aquest sentit, *Canal Plus* s'especialitza en la distribució audiovisual a través de la televisió de pagament i la gestió de clients, fent de pont cap a la televisió digital, i en canvi deixa la producció i part de la gestió de drets a altres companyies del grup amb les quals manté una relació financera.

Aquesta estructura empresarial explica també el creixement, de més de 16.000 milions de pessetes, de la partida de deutors dins l'actiu circulant. Al 1998 aquesta partida arriba a 41.700 milions de pessetes, que corresponen a préstecs i deutes comercials amb empreses del grup: *Gestión de Derechos Audiovisuales y Deportivos*, *Centro de Asistencia Telefónica* i *Canal Satélite Digital*. Veiem, doncs, com ja sigui a través de participacions en l'accionariat com a través de préstecs i crèdits, s'estableix una xarxa de finançament entre les empreses del grup que permet l'expansió cap a noves activitats i nous mercats amb una estructura empresarial més flexible que les grans empreses integrades.

Finalment, pel que fa a les inversions en programació, repartides entre l'actiu fix immaterial i les existències, en aquest període hi ha un increment d'uns 26.000 milions de pessetes. La inversió en producció cinematogràfica i televisiva, recollida en l'actiu fix immaterial, passa de 1.600 milions de pessetes al 1995 a 13.600 milions de pessetes al 1998. Aquesta inversió correspon a la participació de *Canal Plus* en produccions cinematogràfiques i també a l'adquisició de drets de televisió per a la seva distribució. És a dir, correspon a les inversions en programes sobre els quals *Canal Plus* té els drets de distribució. En canvi, en el capítol d'existències s'hi recull la inversió en drets d'emissió. És a dir, la inversió en programes —pel·lícules, esports, sèries i altres— sobre els quals *Canal Plus* només té el dret a un determinat nombre d'emissions. En aquest cas, la inversió passa de 4.700 milions de pessetes al 1995 a 12.000 milions de pessetes al 1998. Així doncs, la inversió en programes es reparteix entre existències que serveixen per reforçar la programació del canal en un moment d'increment de la competència per la posada en marxa de les plataformes digitals, i inversions en producció que proporcionen a *Canal Plus* programes per completar la seva programació però

també per obtenir nous ingressos per la seva comercialització, tal i com es reflecteix en l'anàlisi dels ingressos d'exploació.

*1999-2001: Extensió de la xarxa empresarial*

L'estratègia d'inversió de 1996-1998 es manté en els dos anys següents, amb un volum d'inversió més baix<sup>25</sup>. El 60% dels recursos mobilitzats en aquest període està relacionat amb els mecanismes de finançament intragrup, amb més de 34.000 milions de pessetes d'inversions financeres fixes i bona part dels 19.000 milions de pessetes d'increment de la partida de deutors que correspon també a aportacions a altres empreses del grup. El segon apartat amb una major inversió en el període 199-2001 és la programació, amb una inversió de 13.000 milions de pessetes en existències i d' uns 6.000 milions en producció pròpia. La inversió en programació, a diferència del trienni anterior, es decanta més cap a l'adquisició de drets d'emissió i en canvi es redueix l'esforç en producció pròpia . Les pèrdues de la companyia en aquest període fan que una bona part dels recursos de finançament, l'11%, s'hagin de destinar a cobrir pèrdues i a reduir l'endeutament a curt termini, que no es pot cobrir amb autofinançament (taula 83).

**Taula 78: Canal Plus. Usos i fonts de finançament, 1999-2001**

1999-2001*					
Usos			fonts		
reserves	773	0,92	accionistes	10.000	11,86
pèrdues o guanys	3.398	4,03	desp. establiment	132	0,16
altres deutes c.t.	5.311	6,30	actiu fix material	6.902	8,18
actiu fix immaterial	6.486	7,69	tresoreria	844	1,00
actiu fix financer	34.120	40,45	capital	26.340	31,23
despeses a distribuir	27	0,03	provisions	1.678	1,99
existències	12.923	15,32	creditors a llarg	11.793	13,98
deutors	19.383	22,98	entitats de crèdit c.t.	3.345	3,97
inv. fin. temporals	59	0,07	empreses del grup c.t.	6.566	7,78
ajustos periodificació	1.866	2,21	deutes comercials c.t.	16.743	19,85
Total	84.346	100	Total	84.343	100

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals. \*Diferència entre el balanç de 2001 i el de 1998.

Tot i que amb un menor pes en el conjunt de les inversions, destaca també l'increment en aplicacions informàtiques. *Canal Plus* inverteix més de 1.000 milions de pessetes en aquest concepte (1998-1999), cosa que es pot relacionar amb el procés de digitalització que la televisió afronta en aquests anys.

Fruit d'aquests moviments, l'estructura de l'actiu al 2001 es caracteritza pel predomini de les inversions de caràcter financer, amb un 44% de l'actiu immobilitzat en inversions financeres i un 23,8% en deutors. En segon lloc se situen les inversions immaterials, bàsicament en programació, repartides entre l'actiu fix immaterial (11% de la inversió neta) i les existències (14,9%). La inversió material de *Canal Plus*, doncs, és

<sup>25</sup> La inversió neta del període 1996-1998 és de 137.432 milions de pessetes, enfront els 84.346 milions de 1999-2001.

limita a un 2% (3.000 milions de pessetes), després de traspasar altre cop les immobilitzacions en descodificadors. Així doncs, *Canal Plus* es va transformant en una empresa amb una activitat pròpia minvant, que es compensa amb la creació de filials a les quals proporciona recursos de finançament.

**Taula 79: Canal Plus. Inversions en actiu fix material, immaterial i existències, 1996-1999 (Mptes)**

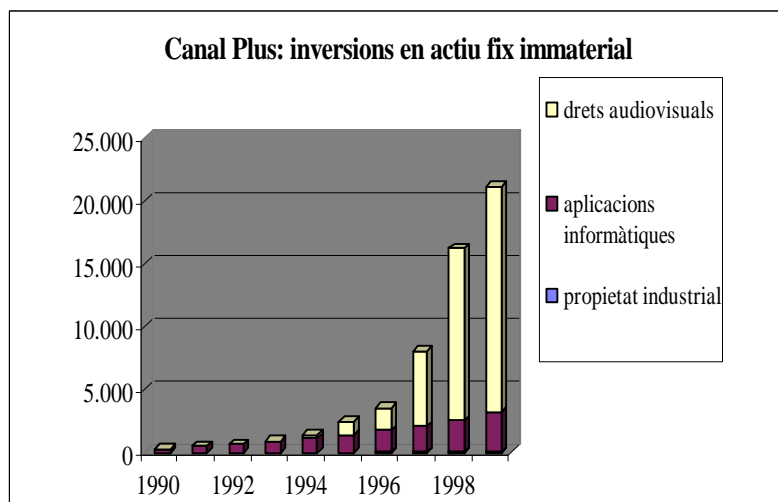
	1996	1997	1998	1999
<b>Actiu fix immaterial</b>				
propietat industrial	52	44	53	62
aplicacions informàtiques	1.683	2.025	2.514	3.177
drets audiovisuals	1.800	6.018	13.631	17.854
total cost	3.535	8.088	16.198	21.093
amortització	1.300	2.396	4.245	7.600
<b>Existències</b>	5.522	10.848	11.972	15.254
<b>Actiu fix material</b>				
maquinària	3.525	3.598	3.433	4.036
instal·lacions	1.952	2.147	2.066	2.104
descodificadors, claus i adaptadors	31.257	30.984	26.353	24.817
equips proces. inf.	33	35	55	139
mobiliari	312	381	366	389
transports	43	41	41	34
immob. en curs	7	29	20	20
total cost	37.130	37.216	32.335	31.540
amortització	20.114	22.662	22.323	24.230

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

La suma de les inversions financeres en aquesta etapa (1996-2001) és de més de 100.000 milions de pessetes que corresponen a ampliacions de capital d'empreses del grup, a la creació de noves societats, i a l'increment dels crèdits a llarg termini a empreses del grup i associades. Les ampliacions de capital i crèdits a *Canal Satélite Digital* i a les companyies de gestió de drets esportius (*Audiovisual Sport* i *Gestión de Derechos Audiovisuales y Deportivos*) per fer front a les pèrdues acumulades són els principals responsables de l'increment de les inversions financeres de *Canal Plus*.

La comptabilitat de les aportacions de *Canal Plus* a aquestes empreses inclou ampliacions de capital, crèdits a llarg termini i deutes comercials, i operacions de transformació de deute en capital. A partir dels comptes anuals es pot calcular que en el període 1996-2001 *Canal Plus* inverteix poc més de 35.000 milions de pessetes a *CSD*, quantitat a la qual s'hi ha d'afegir 10.000 milions en concepte de deute comercial. La inversió en societats de gestió de drets esportius (*Gestión de Derechos Audiovisuales y Deportivos* i *Audiovisual Sport*) augmenta en uns 22.000 milions de pessetes per ampliacions de capital i més de 25.000 milions de pessetes en crèdits a llarg termini i comercials. La resta de l'increment de les inversions financeres (uns 25.000 milions de pessetes) correspon a la creació i ampliacions de capital de les empreses del grup encarregades de la producció i gestió de canals temàtics i a la inversió en producció i distribució cinematogràfica, així com als crèdits a llarg termini, en alguns casos convertibles en participacions, que *Canal Plus* atorga a aquestes empreses.

**Gràfic 25**



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

### *Rendibilitat dels fons propis*

Des del punt de vista de la rendibilitat per als accionistes, en aquesta segona etapa de redefinició de l'activitat de l'empresa, *Canal Plus* passa ràpidament a una etapa de declivi, que obliga a noves i elevades inversions per relançar l'activitat. Des d'un punt de vista econòmic —és a dir, en funció dels resultats d'exploració i de l'eficiència dels factors de producció—, els anys 1996 i 1997 es poden considerar com el període de maduresa de la companyia. En canvi, veiem com la rendibilitat dels fons propis es desploma fins a l'1,95% ja al 1997 i cau a valors negatius en els dos anys següents.

Al 1996 la rendibilitat ja apunta un signe descendent que respon a la reducció del benefici i a l'increment simultani dels fons propis. La rebaixa del benefici respon a l'evolució del resultat d'exploració marcat per un alentiment en el ritme de creixement de les vendes i l'augment dels costos, relacionat amb l'inici d'una reestructuració del model de producció de la cadena. Pel la seva banda, l'augment dels fons propis resulta de la política de distribució de dividendes per part de la companyia. En els dos anys anteriors, els fons propis de *Canal Plus* s'havien vist minvats per la distribució de dividendes anticipats, aprofitant els bons resultats de la companyia, cosa que ja no passa al 1996.

La caiguda de la rendibilitat, però, es produeix al 1997. En aquest any, el resultat ordinari de *Canal Plus* millora, recollint els efectes de les noves inversions que possibiliten un augment de les vendes i dels ingressos procedents de les inversions financeres temporals. Però la posada en marxa de les plataformes digitals, que trenquen el règim monopolístic del qual s'havia beneficiat *Canal Plus*, porten a una revalorització dels actius de la companyia. Així, *Canal Plus* inclourà en els seus comptes unes despeses de 14.890 milions de pessetes que corresponen a l'augment de les provisions per a l'immobilitzat immaterial, material i la cartera de valors. Aquestes provisions s'han de relacionar amb la pèrdua de valor d'algunes de les inversions de *Canal*

*Plus*, especialment les immaterials —programes i drets dels quals ja no en disposarà en exclusiva— i les financeres —per la revisió de la valoració d'empreses filials en un context de pèrdues i de major competència i incertesa—. Aquesta despesa extraordinària és, doncs, la principal responsable de la caiguda en el resultat de la companyia. A més, les noves inversions que *Canal Plus* assumeix en aquest període portaran a una ampliació de capital de 10.000 milions de pessetes. Així doncs, *Canal Plus* entra en una situació en què augmenten els fons propis al mateix temps que es rebaixen els beneficis, de manera que la rendibilitat baixarà fins a l'1,95%.

La tendència iniciada al 1997 s'accentua en els dos anys posteriors, en què la rendibilitat se situarà ja en valors negatius, del -10,6%. El creixement i consolidació de la televisió de pagament es trasllada a les plataformes digitals de manera que les vendes de *Canal Plus* s'alenteixen i disminueix el resultat d'exploració. Hi ha també un increment de les despeses financeres procedents de les diferències negatives de canvi i dels costos d'un endeutament en creixement. Amb tot, *Canal Plus* compensa aquestes despeses financeres amb els ingressos per participacions de capital i els interessos que li proporciona el capítol de deutors, així com per diferències positives de canvi. Són, però, les despeses extraordinàries les que faran que *Canal Plus* entri en pèrdues al 1998 i els anys posteriors, fins que al 2001 aconsegueix un exigü benefici de 267 milions de pessetes.

*Canal Plus* presenta unes despeses extraordinàries de 17.000 i 11.000 milions de pessetes al 1998 i 1999, respectivament, i una mica més baixes els dos anys següents, 7.000 i 9.000 milions de pessetes, que corresponen bàsicament a les provisions per pèrdua de valor de l'immobilitzat. La pèrdua de l'exclusivitat sobre els drets del futbol per a televisió de pagament, les pèrdues acumulades per *Canal Satellite Digital* i les societats de gestió de drets esportius i de producció audiovisual, i la incertesa en el desenvolupament de nous negocis en els quals s'introdueix *Canal Plus*, justifiquen aquest increment de les provisions que absorbiran una part important dels recursos generats per l'activitat ordinària de la companyia, provocant un resultat final negatiu. Les dificultats per fer front a aquestes despeses extraordinàries es resolen amb operacions dins el grup empresarial que reporten ingressos extraordinaris, com els 6.800 milions de pessetes obtinguts al 2001 per la venda del 45% d'*Studio Canal* a *Canal Plus França*, conservant una opció de compra-venda.

Al mateix temps que la companyia entra en pèrdues, fins al 1999 continua l'increment dels fons propis per fer front a aquestes noves inversions de *Canal Plus* que, com hem vist, estan més relacionades amb l'expansió del grup que amb la pròpia activitat del canal de pagament. Al llarg de 1998 i 1999, el capital social augmenta en 36.000 milions de pessetes, fins situar-se en més de 56.000 milions. Tot i que les pèrdues acumulades en aquests dos anys redueixen aquesta quantitat, *Canal Plus* augmenta les reserves de manera que els fons propis superaran els 60.000 milions de pessetes al 1999. En els dos anys següents es manté el volum de capital social i reserves, però el total de fons propis baixa lleugerament per l'acumulació de pèrdues.

Altres cop, doncs, ens trobem en un escenari en què augmenta l'aportació dels socis sense que això repercuteixi en una millora dels resultats, sinó al contrari, de manera que la rendibilitat cau fins a valors negatius.

**Taula 80: Canal Plus. Ingressos i despeses financeres i extraordinàries, 1995-2001 (Mptes.)**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Ingressos explotació	64.986	76.507	80.915	94.390	102.859	111.374
marge d'explotació	8.222	13.370	11.919	6.684	5.743	4.523
ingressos financers	998	2.849	1.126	2.147	3.111	1.390
despeses financeres	424	1.065	1.843	1.840	2.858	2.334
resultat activitat ord.	8.796	15.155	11.180	6.989	5.996	3.579
ingressos extraordinaris	35	413	490	2.101	180	6.822
despeses extraordinàries	548	14.890	17.633	11.321	6.858	8.958
resultat abans impostos	8.282	678	-5.963	-2.231	-682	1.443
dotacions per impostos	2.445	92	-2.124	-535	1.287	1.176
<i>benefici de l'exercici</i>	<i>5.837</i>	<i>586</i>	<i>-3.839</i>	<i>-1.695</i>	<i>-1.969</i>	<i>267</i>

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

**Taula 81. Canal Plus. Fons propis, 1996-2001 (Mptes.)**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Fons propis	19.415	30.002	36.162	60.757	58.788	58.331
capital	10.000	20.000	30.000	56.340	56.340	56.340
reserves	3.577	9.415	10.002	9.952	9.953	9.229
pèrdues o guanys	5.837	586	-3.840	-5.535	-7.504	-7.238

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

*Endeutament: Augmenta l'endeutament i els desequilibris financers*

Així doncs, els canvis introduïts a partir de 1996 tenen també el seu reflex en l'estructura financera de l'empresa. L'índex d'inversió sobre fons propis augmenta fins al 3,36 al 1996, i es va reduint en els tres anys següents fins a 2,10 gràcies a les ampliacions de capital. La combinació de resultats d'explotació negatius i increment dels actius al 2000-2001 es finança amb deute, de manera que l'índex d'inversió sobre fons propis passa al 2,87.. En aquest període augmenten també els desequilibris financers, ja que la major part de la inversió es concentra en l'actiu fix i disminueix el fons de maniobra fins a valors negatius (excepte al 1996 i 2000).

Com hem vist en el capítol anterior el gruix de la inversió es concentra en els anys 1996-1998. Aquesta inversió es finança en un 40% amb recursos exigibles a llarg i curt termini, cosa que explica el salt en l'índex d'endeutament que es produeix al 1996. Amb tot, l'empresa manté la capacitat per generar recursos —cash flow positiu— que junt amb l'ampliació de capital i les reduccions de les inversions financeres temporals, aportaran el 60% del finançament restant.

Els recursos d'autofinançament, generats per la pròpia activitat de l'empresa, sumen 70.000 milions al 1998, per 30.000 milions de capital social. Pel que fa a l'endeutament, la major part correspon a deutes a curt termini, tant amb entitats de crèdit com amb creditors del grup i comercials. Així, al 1997 el passiu de *Canal Plus* presenta uns deutes a llarg termini de 14.078 milions de pessetes, als quals s'hi afegeixen 59.325 milions de pessetes de deute a curt termini.

La major part de la inversió, en canvi, correspon a l'actiu fix, de manera que es produirà un desequilibri entre el grau de disponibilitat de l'actiu el grau d'exigibilitat del passiu. Aquest desequilibri es reflecteix en un fons de maniobra negatiu (-13.139 milions de pessetes) i uns índexs de solvència en retrocés. Amb tot, cal tenir en compte que l'índex d'endeutament de *Canal Plus* es manté en un nivell relativament baix i, a més, correspon en gran part a crèdits comercials i amb empreses del grup, la qual cosa matisa els possibles desequilibris financers.

Finalment, en els tres darrers anys de l'estudi, l'índex d'endeutament tornarà a pujar ja que les noves inversions s'hauran de finançar amb recursos exigibles en tant que el cash flow, tot i que es va recuperant, és insuficient, i l'índex de rendibilitat dels fons propis està ja per sota del -10%. Les necessitats de finançament de *Canal Plus* en aquests dos anys estan definides per un increment de la inversió, menor que en el trienni anterior, la cobertura de les pèrdues de l'exercici i la reducció del deute a curt termini no comercial. El 45,6% dels recursos per fer front a aquestes necessitats corresponen a nou endeutament, enfront el 43% procedent de l'ampliació de capital i les provisions i un 9,3% de la reducció d'actius materials. Amb això, *Canal Plus* arriba a 2001 amb un passiu on els fons propis superen els 60.000 milions (36,4% del passiu net), enfront un deute a llarg termini de 25.871 milions de pessetes i a curt termini de 80.668 milions de pessetes. Aquest increment del deute a curt termini, combinat amb unes inversions de caràcter permanent deixen el fons de maniobra al 2001 en -11.068 milions de pessetes, i empitjora la solvència de l'empresa ja que els recursos disponibles (actiu circulat) són inferiors als recursos exigibles. Més de la meitat del deute a curt termini, però, és de caràcter comercial (36.485 Mpta) i amb empreses del grup (14.395Mpta), és a dir, directament vinculat als mecanismes de finançament intragrup que caracteritzen l'activitat de *Canal Plus* en aquest període.

### **3.4.- *Televisión Española***

#### **3.4.1.- Característiques generals del negoci**

L'organització i comptabilitat a *TVE* presenten algunes característiques específiques de la seva posició en el grup públic *RTVE*, que fan de difícil aplicació els criteris d'anàlisi que s'han utilitzat per a les televisions privades. Per una parts, la pròpia naturalesa d'empresa pública limita la utilitat dels criteris centrats en la rendibilitat. La rendibilitat dels fons propis (ROE) mesura la relació entre la inversió dels socis o propietaris de l'empresa amb el resultat econòmic que s'obté al llarg de l'exercici; és a dir, el rendiment que obtenen els



socis de la seva inversió. En el cas d'una empresa pública com *TVE* la rendibilitat econòmica per als socis, per a l'estat, és una variable poc significativa en tant que l'objectiu de la inversió de l'estat no és obtenir un benefici sinó la provisió d'un servei públic. La rendibilitat s'hauria de mesurar en relació a altres variables que són difícils de quantificar (nombre i diversitat de persones que utilitzen la televisió, qualitat de la programació en relació als objectius de servei públic, que inclou aspectes com la cobertura informativa, la formació o la difusió cultural, entre d'altres). A més, la valoració del ROE presenta també particularitats encara que només ens fixem en el rendiment econòmic, en la mesura que tant els ingressos d'explotació com les fonts de finançament inclouen partides generades per la televisió però també aportacions públiques, en forma d'endeutament. És a dir, l'aportació dels socis —*RTVE* i a través de l'ens, l'estat—, no es limita al capital social sinó que inclou altres partides.

Les mateixes consideracions es poden fer en relació a la valoració del rendiment dels actius, ROA. L'eficàcia dels actius i de la seva utilització en una empresa pública no es pot mesurar únicament en relació al marge d'explotació que es genera amb aquests actius, sinó que s'haurien d'incloure altres objectius de servei públic. A més, el marge d'explotació en el cas de *TVE* reflecteix només les diferències entre la despesa de la televisió i els ingressos que li proporciona *RTVE*, tant si provenen de la publicitat o altres vendes generades per *TVE* com si es tracta d'aportacions públiques.

Així, doncs en l'anàlisi econòmica i financera de *TVE* ens trobem amb dos particularitats que fan que no es pugui adoptar la mateixa metodologia que en el cas de les televisions privades. D'una banda, la valoració no es pot basar en conceptes de rendibilitat que no tenen sentit en una empresa pública; i per altra part, les característiques de la comptabilitat pública obliguen també a introduir canvis.

La comptabilitat de *TVE* no recull tota la informació sobre el desenvolupament de la seva activitat sinó que una bona part, especialment pel que fa a les vendes, s'atribueix a l'ens públic *RTVE*. *TVE* és una empresa de l'ens públic que desenvolupa les activitats de televisió que l'estat encarrega a *RTVE*, i *RTVE* és la que després lloga els espais de programació als anunciants. *RTVE* assumeix també el finançament de *TVE*, ja sigui a través de fons provinents dels pressupostos públics com a través de l'endeutament.

Tot i tractar-se d'un organisme públic, la informació econòmica i financera de *TVE* és poc accessible i es presenta de forma poc clara i repartida entre els comptes de les societats del grup, accessibles al registre mercantil, i els de l'ens públic, que segueixen unes altres obligacions de transparència. A continuació es fa un repàs del que es recull en els diferents comptes. Al compte de guanys i pèrdues de *TVE* hi trobem les despeses que es poden atribuir a la televisió, i més concretament les que es consideren despeses de fabricació (les despeses de comercialització i administració es traslladen majoritàriament a l'ens públic). Pel que fa als ingressos, la xifra que es presenta correspon a la quantitat que es factura a *RTVE*, que compra la programació a *TVE* i s'encarrega de la comercialització publicitària. Així doncs, la informació sobre els ingressos de la televisió pública s'ha d'anar a buscar als comptes de *RTVE*. Com que es tracta d'un ens públic, *RTVE* no té obligació de presentar els comptes anuals al registre mercantil, i per tant, l'única informació pública

disponible és la que figura en els pressupostos, on hi figuren només les grans xifres. Les dades de tancament de l'exercici, en canvi, són més difícils de trobar i, en tot cas, no ofereixen detall de la distribució d'ingressos i despeses entre les diferents societats del grup, per la qual cosa es recorre a les xifres de facturació publicitària que proporciona Infoadex.

La informació recollida en el balanç de *TVE* sí que ofereix una imatge més completa de la situació de la televisió, tot i que s'hagi d'analitzar també tenint en compte la posició de la companyia dins el grup. En aquest sentit, cal tenir en compte que alguns dels actius que utilitza *TVE* s'inclouen en els comptes de l'ens públic en tant que són d'ús compartit. El balanç de *TVE*, però, inclou totes les instal·lacions de la televisió: els estudis de Prado del Rey, Torrespaña, les corresponsalies —16 al 2000—, els quinze centres territorials i els dos centres de producció de Catalunya i Canàries. Pel que fa al passiu, l'anàlisi s'ha de completar amb alguna referència a la composició o procedència de les aportacions de *RTVE* al finançament de la televisió.

L'anàlisi econòmica i financera de *TVE*, per tant, prescindeix de l'anàlisi dels ràtios de rendibilitat i se centra en l'anàlisi estàtica i dinàmica del compte de guanys i pèrdues i del balanç. A més de les memòries de *TVE* s'utilitzen també les dades d'Infoadex sobre inversió publicitària.

L'evolució de *TVE* des de l'aparició de les televisions privades es caracteritza per una reducció dels ingressos comercials i un increment de les despeses. Tot i que tant les inversions com les despeses de la televisió pública tenen un comportament irregular, es poden distingir tres etapes:

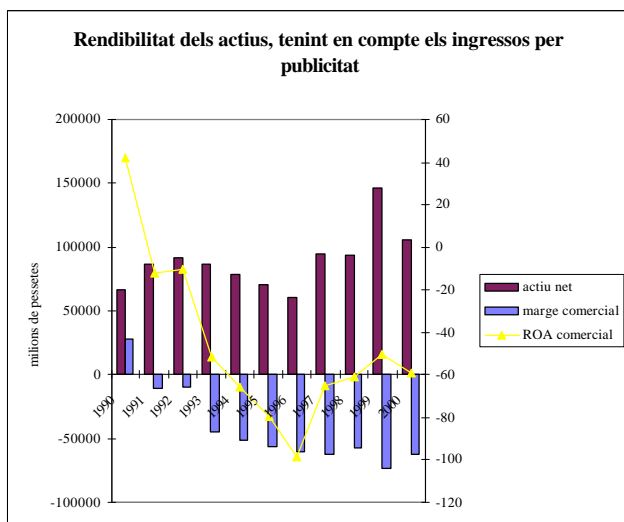
- 1990-1993: *reajustament*. En aquests anys d'introducció i creixement de la televisió privada, *TVE* es veurà afectada per forts increment de la despesa al 1990 —el primer any de competència, en que els costos augmenten en un 40%— i al 1993 —quan es completa el creixement de les ofertes privades i la despesa de *TVE* augmenta en un 15%—. En aquest període hi ha un augment de les inversions, que es concentra en els dos primers anys, 1990-1991, mentre que en els dos següents, que són els de creixement de les privades, la inversió de la televisió pública continua augmentant però de forma més moderada. En aquest període d'introducció de les televisions privades, *TVE* perd 33 punts de quota de pantalla, i les vendes de publicitat cauen en un 40%. La creixent insuficiència dels recursos comercials fa que a partir del 1992 el preu pel qual *RTVE* compra la programació de *TVE* superi els ingressos que després genera la comercialització per part de l'ens públic. *TVE* passa de ser una empresa que aporta un superàvit que serveix per finançar altes activitats de *RTVE* a absorbir més recursos dels que genera amb la publicitat, de manera que al 1993 la necessitat de finançament de la televisió pública és de 47.000 milions de pessetes, enfront els 20.000 milions de pessetes per venda de publicitat que aportava a *RTVE* un cop descomptades les despeses de la televisió.

- 1994-1997: *estabilització*. *TVE* entra en una etapa d'amortització dels actius, sense afrontar noves inversions. El nivell de despesa es manté al voltant dels 130.000 milions de pessetes, amb variacions entre  $\pm 2\%$ , excepte al 1997 en què els costos augmenten en un 7% fins a 140.000 milions de pessetes. En aquest període *TVE* aconsegueix frenar la caiguda de quota de pantalla, un cop que les televisions privades ja han completat l'expansió, i es va moderant la caiguda de les vendes de publicitat per part de *RTVE*. Malgrat això,

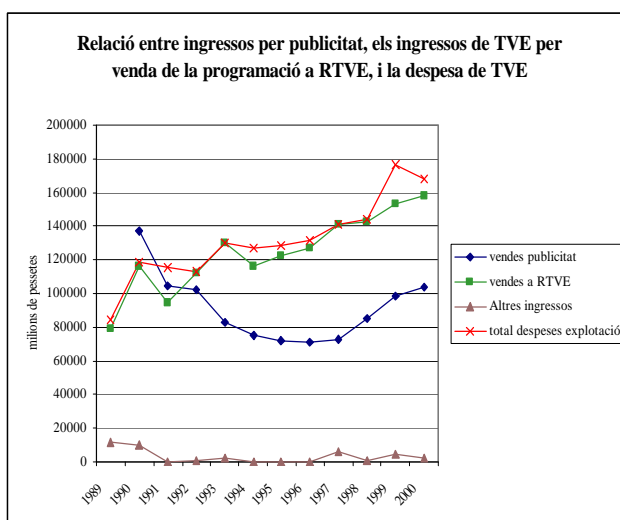
els ingressos comercials que obté l'ens públic continuen molt per sota del nivell de despesa de la televisió, de manera que augmenta la diferència amb el preu que *RTVE* paga per la programació. Les necessitats de finançament de *TVE* en aquest període augmenten fins a 62.000 milions de pessetes al 1997.

- 1998-2000: *recuperació*. *TVE* se situa, com les televisions privades, en una etapa inversora. Hi ha un increment de l'actiu de la companyia, provocat per la inversió financera a *TVE Temática*, i en menor mesura, per l'augment dels actius materials i les existències. Les despeses evolucionen a l'alça amb un ritme bianual, de manera que el nivell de despesa es manté al 1998 i augmenta en un 23% al 1999. Per primer cop des de la posada en marxa de les televisions privades, *TVE* aconsegueix recuperar lleugerament les xifres d'audiència, mercès a la millora del primer canal, i el *share* conjunt de *TVE* s'estabilitza al voltant del 35%. Això es tradueix en una millora de les vendes de publicitat, afavorida pel creixement general de la inversió publicitària al 1998-1999. L'increment dels ingressos per venda de publicitat, però, és insuficient per cobrir les despeses de la televisió, de manera que es manté una necessitat de finançament superior als 60.000 milions de pessetes.

**Gràfic 26**



**Gràfic 27**



\* El marge comercial correspon a la diferència entre els ingressos per publicitat (dades Infoadex) i les despeses de *TVE* (dades dels comptes anuals). El ROA s'ha calculat en relació a aquest marge.

Font: Elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals de *TVE* i Infoadex

### 3.4.2.- Anàlisi per etapes

#### 3.4.2.1.- Reajustament: 1990-1993

##### Ingressos

La posada en marxa de les televisions privades repercuteix en una davallada del 23% en els ingressos per publicitat de *RTVE*, l'encarregada de comercialitzar els espais de publicitat a la programació de *TVE*. Al 1990 les vendes de publicitat encara superen en un 15% les despeses de *TVE*, i *RTVE* pot distribuir més de 20.000 milions de pessetes d'ingressos atribuïbles a la televisió entre les altres societats del grup. La pèrdua de quota de pantalla i d'ingressos publicitaris l'any següent fa que per primer cop els ingressos comercials per

lloguer de temps d'emissió als anunciant es quedin per sota de les necessitats de despesa de la televisió. A més, l'aportació de *RTVE* a la televisió pública se situa per sota de les vendes de publicitat, de manera que el dèficit d'exploració per a *TVE* augmenta fins a més de 21.000 milions de pessetes. La necessitat de finançament extern de *TVE*, o el dèficit dels ingressos propis de l'activitat (publicitat i altres ingressos) l'any 1991 se situa per sobre dels 10.000 milions de pessetes, als quals se sumen uns altres 10.000 milions per la diferència entre els ingressos per venda de publicitat de *RTVE* i l'aportació que fa a la televisió. *TVE* presenta unes pèrdues d'exploració de 21.000 milions de pessetes al 1991, que es compensaran amb ingressos extraordinaris per la revisió de la valoració dels estocs de programes de la companyia. Fins a aquest any només es comptabilitzaven en el capítol d'existències els programes pendents d'emissió i a partir del 1991 s'inclouran també els programes susceptibles de reposició, cosa que suposa un ingrés extraordinari corresponent a exercicis anteriors de gairebé 18.000 milions de pessetes.

L'any següent es mantenen els ingressos per publicitat, amb un lleuger retrocés, tot i que el *share* de les cadenes públiques continua retrocedint. La política de saturació publicitària i descomptes de les televisions privades afavoreix *RTVE* que augmenta l'ingrés publicitari per espectador, situant-se encara en una posició diferenciada de les televisions privades. Com que les televisions privades no poden absorbir més publicitat i en rebaixen l'efectivitat per la saturació, *TVE*, que encara té un lideratge clar en l'audiència (48% de *share*), pot diferenciar la política de preus i compensar la pèrdua de quota de pantalla. Així, la necessitat de finançament de *TVE* fins i tot es rebaixa per sota dels 10.000 milions de pessetes. L'any 1992, a més, és el primer en què *RTVE* adquireix la programació de *TVE* a un preu ajustat a les despeses de la televisió, per sobre dels ingressos que n'obté per publicitat. És a dir, al 1992 l'aportació de *RTVE* inclou a més dels ingressos per publicitat, 10.000 milions de pessetes més per finançar el conjunt de l'activitat d'exploració de *TVE*.

**Taula 82: TVE. Ingressos per venda de publicitat de RTVE i aportacions a TVE, 1990-1993**

	1990	1991	1992	1993
vendes publicitat <i>RTVE</i>	137.006	104.883	102.234	83.045
vendes publicitat <i>RTVE</i> – ingrés a <i>TVE</i>	20.524	10.630	-10.375	-46.934
% publicitat sobre despeses explotació	115,3	90,7	90,5	63,8
Publicitat i altres ingressos- despeses expl. o necessitat de finançament de <i>TVE</i>	28.426	-10.578	-9.709	-44.626
Ingressos de <i>TVE</i>				
vendes a <i>RTVE</i>	116.482	94.253	112.609	129.979
Altres ingressos	10.250	119	1.018	2.542
ingressos explotació	126.732	94.372	113.627	132.521
% ingressos expl. Sobre despeses	106,6	81,7	100,6	101,8
Audiència				
rating milers persones <i>TVE</i>	33.312	29.696	26.688	23.776
ingrés anual publicitat / espectador (pessetes)	4.113	3.532	3.831	3.493
ingrés anual <i>RTVE</i> / espectador (pessetes)	3.497	3.174	4.219	5.467

Font: elaboració pròpia amb dades de la companyia i Infoadex per als ingressos publicitaris

L'any 1993 tanca l'etapa de reajustament de *TVE* a la nova situació de competència amb ofertes de televisió privades. És l'any en què les televisions privades gratuïtes completen la cobertura i l'etapa de creixement, superant per primer cop l'audiència dels dos canals de *TVE* —acumulen un *share* del 42% enfront el 41% de *TVE*—. Aquesta situació de plena competència repercuteix en una caiguda del 19% en els ingressos per publicitat, i una retallada també en l'ingrés publicitari mitjà per espectador, que s'aproxima ja al de les televisions privades. La publicitat al 1993 només cobreix el 64% de les despeses de *TVE* i per tant la necessitat de finançament extra augmenta fins a més de 44.000 milions de pessetes. *RTVE* assumeix aquesta aportació per quadrar els comptes de *TVE*, cosa que provocarà un increment de l'endeutament de l'ens. El deute acumulat per *RTVE* —que a més de l'aportació a *TVE* inclou el finançament dels serveis centralitzats, RNE, l'Orquestra de *RTVE* i l'*Instituto Oficial de Radiotelevisión Española*— augmenta en més de 100.000 milions de pessetes al 1993, i se situa en 198.000 milions de pessetes.

### *Despeses i inversió*

La posada en marxa de les televisions privades repercuteix en un increment de gairebé el 41% en les despeses de *TVE* al 1990. La partida que més augmenta aquest primer any és la de serveis externs, però també ho fan els capítols de personal i compres. Després que al 1989 s'aprovés el nou estatut per a *Retevisión* (Real Decreto 545/1989), *RTVE* es desprèn de la xarxa de transmissió i *TVE* haurà de contractar el subministrament de senyal a la nova *Retevisión*. Els costos de transmissió, per tant, són els principals responsables del fort increment de la partida d'altres despeses. El traspàs de *Retevisión*, que no es privatitzarà fins al 1997, no reporta en canvi cap ingrés per a *RTVE*, fins al 1999 en què s'anotaran uns ingressos extraordinaris per aquest concepte de 80.000 milions de pessetes.

**Taula 83. TVE: Despeses d'exploració 1990-1993** (milions de ptes)

	1990	1991	1992	1993
ingressos explotació	126.732	94.372	113.627	132.521
% var. Anual	39,91	-25,53	20,40	16,63
aprovisionaments	43.367	36.133	38.839	55.560
% var. Anual	23,92	-16,68	7,49	43,05
Personal	36.569	41.627	40.054	38.983
% var. Anual	22,05	13,83	-3,78	-2,67
amortitzacions	1.427	2.535	2.477	5.226
% var. Anual	-10,81	77,65	-2,29	110,98
altres despeses	37.467	35.285	31.591	30.444
% var. Anual	110,45	-5,82	-10,47	-3,63
Total despeses explotació	118.830	115.580	112.961	130.213
% var. Anual	40,86	-2,73	-2,26	15,27

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

Els costos per serveis externs inclouen també la contractació de serveis a la producció audiovisual que s'encareixen en tant que es trenca el règim d'oligopsoni de què havia gaudit *TVE* en la contractació d'aquests serveis i a més augmenta la producció de programació externa. Amb aquest increment, les despeses per contractació de serveis externs, superen les de personal intern i gairebé s'igualen amb les compres.

En els anys següents, però, es redueix la compra de programes aliens, que passen de més de 43.000 milions de pessetes al 1990 a prop de 39.000 al 1992. El capítol de compres és el que s'ajusta més al comportament d'una despesa variable, de manera que ofereix més flexibilitat per adaptar-se a les limitacions pressupostàries que provoca la caiguda dels ingressos comercials de *TVE*. A més, *TVE* té una capacitat productiva superior a les televisions privades i té, per tant, més marge per substituir compres per producció pròpia. L'etapa de reajustament es tanca al 1993 amb un nou increment, del 43%, de les compres de programes aliens. Per una part, la competència amb les cadenes privades fa pujar els preus en el mercat de programes, alhora que *TVE* revisa la seva política de programació per frenar la davallada d'audiència, dos factors que expliquen el fort increment de les compres.

El balanç de *TVE* reflecteix també el canvi en la política de producció i programació de la televisió pública. En els anys 1990-1993 *TVE* realitza una inversió de gairebé 55.000 milions de pessetes, la major part en existències i actiu fix material, que ocupen el 96% dels recursos mobilitzats en aquest període.

**Taula 84: TVE. Usos i fonts de finançament 1990-1993**

1990-1993*					
usos			fonts		
fix material	25.897	47,17	deutors	10.154	18,50
existències	26.777	48,77	tresoreria	269	0,49
inversions fin. Temp.	106	0,19	fons propis	1.021	1,86
ajustos periodificació	2.120	3,86	amortitzacions	13.368	24,35
			Provisions	3.296	6,00
			empreses del grup	11.808	21,51
			comercials	11.251	20,49
			altres crèdits c.t.	3.733	6,80
Total	54.900	100	Total	54.900	100

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals \*Diferència entre el balanç de 1993 i el de 1989.

La inversió amb un major increment és la d'existències (taula 84), que augmenta en més de 26.000 milions de pessetes, fins arribar a 61.385 milions. La major part d'aquest capítol correspon la inversió en programes, ja siguin de producció pròpia (interna o externa) com producció aliena<sup>26</sup>. El capítol d'existències recull la inversió en programació a preu de cost, ja sigui el cost de producció en el cas dels programes propis

<sup>26</sup> *TVE* inclou tota la inversió en producció en el capítol d'existències tant si en té els drets de comercialització com si només n'ha adquirit els drets d'emissió, i la va amortitzant segons el nombre de passis contractats. En el cas de la producció pròpia, un cop s'ha emès es computa només el 30% del seu valor i es manté un valor residual del 10% després dels passis successius, per un període màxim d'11 anys. La política de reemissions i edició de vídeos aprofitant els estocs de programes que acumula *TVE*, però, allarga la vida d'algunes produccions pròpies més enllà d'aquests límits temporals i obliga a revisions de la valoració dels estocs.

—és a dir, els costos de personal, serveis externs, materials i amortització que s'imputen a cada programa—, com el cost de compra en el cas dels programes aliens. A més de l'increment dels estocs, es produeix un nou repartiment entre producció aliena i producció pròpia interna i externa (taula 90). Mentre que baixa la inversió en producció aliena i pròpia, augmenta la producció externa (coproduccions, producció finançada i drets d'antena). El major increment de la producció externa es dona al 1991 i al 1992, en què la major part de l'estoc de programes correspon a aquesta modalitat de producció, tot i que coincideix amb un creixement de les instal·lacions productives i de les despeses. Al 1993, en canvi, veiem com es modera la inversió en programes externs i en producció interna, mentre que la inversió en producció aliena augmenta en un 70%, en correspondència amb l'increment dels aprovisionaments que apareix en el compte d'exploació.

En l'etapa d'ajust de la televisió pública a la nova situació de competència veiem, doncs, com hi ha un primer increment de la despesa i la inversió al 1990 provocat per una major externalització de l'activitat de *TVE* —es comencen a facturar els costos de transmissió i augmenta la producció externa—, que també es veurà afectada per l'increment dels preus dels programes aliens en un escenari de competència, cosa que fa que hi hagi una rebaixa dels estocs de programes aliens. El 1991 i 1992 són dos anys d'una major estabilitat, tot i que continua aquest procés d'externalització de la producció i el fons de programes externs arriba al seu màxim. Aquest procés està forçat per la competència de les televisions privades que permet que alguns professionals de *TVE* es desvinculin de la companyia per convertir-se en autònoms o empreses independents que poden vendre els seus serveis a les altres televisions i poden així negociar una millor remuneració.

**Taula 85: TVE: Inversions en existències 1989-1993** (milions de ptes)

	1989	1990	1991	1992	1993
Producció aliena	s.d.	16.850	13.096	13.091	22.245
Producció pròpia	s.d.	22.530	14.501	15.867	12.644
Producció externa	s.d.	-	26.204	24.605	21.235
Total productes acabats	s.d.	39.380	53.801	53.563	56.093
Anticipis	s.d.	1.672	2.841	3.419	1.398
Matèries primes i altres aprov.	s.d.	1.237	1.659	1.500	1.271
total	31.986	42.289	58.302	58.482	58.763

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

A més, també hi ha un procés de reducció de la plantilla, que afecta principalment als treballadors eventuais. Així, part de l'increment de la despesa en serveis externs també es pot atribuir a la substitució de personal eventual per compres a treballadors autònoms i petites empreses; és a dir, a un procés de substitució de personal intern per subcontractacions.

L'ajust en la plantilla i en els costos de personal no es comencen a posar a la pràctica fins al 1992 i s'estenen fins al 1994, amb una reducció de 1.454 llocs de treball. La major reducció de personal es dona al 1992 en què s'eliminen 982 llocs de treball (taula 86). La reducció, però, afecta principalment a les categories de personal contractat eventual que va disminuint des del 1990 fins al 1994 (-1.448 treballadors). En les altres

categories el comportament és més irregular. En un primer moment la retalla afecta també al personal tècnic, administratiu i obrers i subalterns (-257 treballadors), mentre que el nombre de directius al 1992 se situa encara per sobre del de 1990 (+16). En els anys següents, però, hi ha una recuperació d'ocupació en la categoria de tècnics, de manera que al 1994, després de l'etapa de reajustament, el balanç d'ocupació mostra una progressiva reducció dels contractes eventuais, reduccions menys importants en el personal tècnic i obrers i subalterns (-4 i -19, respectivament), i una reducció també en els càrrecs directius (-10), que es concentra al 1994. Amb tot, la relació entre treballadors i caps passa d'un directiu per cada 77 treballadors al 1989 a un per cada 69 al 1994.

La reducció de personal no es tradueix en una rebaixa paral·lela dels costos del treball, ja que d'una banda es concentra en les categories més baixes, i per altra part ocasiona despeses extraordinàries per l'expedient de regulació d'ocupació. La competència de les televisions privades també té a veure amb l'augment del cost unitari del treball, que passa de prop de 5 milions de pessetes al 1989 a gairebé 6,5 milions de pessetes al 1994. En l'activitat televisiva s'estableix una forta competència en la contractació de personal, en la mesura que determinats professionals (presentadors, actors i en general els involucrats en la part més creativa) constitueixen peces claus en la lluita per l'audiència. Així doncs, amb la posada en marxa de les televisions privades augmenta la capacitat negociadora d'una part dels treballadors cosa que explica també l'increment dels costos de personal unitaris.

**Taula 86: TVE: despeses de personal i composició de la plantilla (1990-1994)**

	1990	1991	1992	1993	1994	Var. 90-94
N. treballadors	7.331	7.480	6.498	6.181	5.877	-1.454
Despeses personal (Mpta)	36.569	41.627	40.054	38.983	37.974	+1.405
Cost unitari (pta)	4.988.269	5.565.107	6.164.050	6.306.908	6.461.460	+1.173.191
Composició de la plantilla						
Total	7.331	7.480	6.498	6.181	5.877	-1454
Directius	94	117	110	105	84	-10
Tècnics	4.364	4.601	4.436	4.527	4.360	-4
Administratius	1.001	1.116	1.045	1.008	1.025	24
Obrers i subalterns	362	376	355	254	343	-19
Eventuals	1.510	1.270	552	287	65	-1445

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

La rebaixa en la dimensió de la plantilla i l'augment en la contractació de serveis externs es produeix en uns anys en què augmenten les inversions en les instal·lacions productives. El segon capítol amb un major creixement per darrera de les existències de programes és l'actiu material, que augmenta també en prop de 25.000 milions de pessetes (taula 84). En aquest cas, el major esforç inversor correspon a instal·lacions tècniques i maquinària (amb la incorporació de mitjans d'alta definició) i també a terrenys i construccions (taula 87). És tracta, doncs, d'una ampliació de la dimensió de l'explotació i de modernització dels equipaments. Cal tenir en compte que en aquest període s'afronta la retransmissió dels Jocs Olímpics de



Barcelona i el seguiment de l'Exposició Universal a Sevilla, que requereixen noves inversions. Destaca, però, que aquest esforç en instal·lacions és paral·lel a la rebaixa en les existències de producció pròpia.

**Taula 87: TVE: inversions materials (1989-1993)** (milions de ptes)

	1989	1990	1991	1992	1993
Terrenys i construccions	1.400	2.730	4.371	5.075	5.309
Instal. tècniques i maquinària	15.890	20.203	27.501	31.095	31.793
altres instal·lacions	856	1.480	3.528	4.877	5.554
Anticipis i en curs	1.047	1.150	1.079	270	116
altre immobilitzat	51	63	1.187	2.186	2.372
Total	19.245	25.626	37.667	43.504	45.143

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

Amb aquestes inversions, l'estructura de l'actiu de *TVE* al 1993 es caracteritza pel predomini de les inversions en programes i materials. Aquestes dues partides suposen el 97% del patrimoni de la televisió pública, mentre que serà *RTVE* la que assumeix les inversions en clients i altres. Destaca també l'avançat grau d'amortització de les inversions fixes materials de la companyia, que redueix en un 30% el valor del patrimoni material, en la mesura que acumulen més anys d'utilització.

#### *Finançament*

La política de finançament de la televisió pública està determinada per la seva ubicació dins l'ens públic i les decisions pressupostàries de l'estat. El finançament de *TVE* se basa en el capital propi, la major part generat per la pròpia empresa, i els recursos exigibles a curt termini, preferentment de caràcter comercial. *TVE*, en canvi, no recorrerà a crèdits a llarg termini fins al 1997.

La inversió que s'afronta en aquest període (1990-1993) es finança en un 48% amb deute a curt termini, mentre que el 52% restant correspon a recursos d'autofinançament i també a la reducció de les immobilitzacions en clients (taula 84). La situació financera de Televisión Española a l'inici de la televisió privada es caracteritza per un elevat nivell d'autofinançament, repartit entre reserves i amortitzacions. L'endeutament de *TVE* al 1990 és de 33.000 milions de pessetes, que corresponen a crèdits comercials a curt termini, és a dir, al pagament a proveïdors. Les inversions de l'etapa de reajustament es cobreixen en un 73% amb recursos propis de diversa naturalesa. Per una part, trobem recursos d'autofinançament —amortitzacions i provisions—, tot i que hem vist com en el cas de *TVE* aquestes partides no es cobreixen només amb els ingressos de la televisió per la seva activitat comercial, sinó que requereixen també aportacions extraordinàries de *RTVE*. A més, augmenten també els crèdits de *RTVE* a la seva filial. L'estat assigna un pressupost públic insuficient a *RTVE* que ha de recórrer a l'endeutament per finançar les seves explotacions. A més, *TVE* redueix les immobilitzacions en clients, que es traspassen a l'ens públic i alliberen recursos financers. *TVE* també aprofita en aquest període l'elevat nivell de reserves acumulades en els anys anteriors a la posada en marxa de les televisions privades. Al 1991 *TVE* disposa d'unes reserves de 27.000 milions de pessetes que

s'aniran retallant per les pèrdues dels anys següents, tot i que l'aportació extraordinària de *RTVE* per cobrir l'expedient de regulació d'ocupació permet tancar el període de reajustament amb un increment dels fons propis. La reducció dels deutors, l'autofinançament —amortitzacions, provisions— i els crèdits de *RTVE* són, doncs, les principals fonts de finançament per a l'increment de la inversió de *TVE*. També augmenten els crèdits comercials i altres crèdits a curt termini, que cobreixen el 20% de les inversions d'aquest període. L'augment dels compromisos comercials es correspon amb l'increment dels serveis externs i les compres que caracteritzen l'activitat de la televisió en aquest període.

Amb això, al 1993 *TVE* presenta un índex d'inversió sobre fons propis del 2,54 (que equival a un endeutament de l'1,54), amb un volum de deute que duplica el de 1989 i arriba als 52.000 milions de pessetes. A aquest endeutament s'hi afegeix el que assumeix directament *RTVE*. Malgrat la rebaixa dels ingressos comercials, l'ens públic no rebrà assignacions dels pressupostos públics i ha de recórrer a l'endeutament. Dels 22.000 milions de deute de l'ens al 1991 es passa a un endeutament de 198.000 milions de pessetes dos anys després.

### **3.4.2.2.- Estabilització: 1993-1996**

#### *Ingressos*

En aquests tres anys d'estabilització de la situació de *TVE* i del mercat televisiu, la televisió pública aconsegueix frenar la caiguda dels ingressos publicitaris, tot i que continuen disminuint. Enfront la caiguda del 19% que tancava l'etapa de reajustament, en aquest tres anys la davallada de les vendes es va moderant —cauen un 9% al 1994, un 4% al 1995 i un 1% al 1996—. En tot cas, el percentatge de les despeses d'explotació que es cobreixen amb les vendes de publicitat és també decreixent, i al 1996 la comercialització de temps publicitari cobreix poc més de la meitat dels costos de la televisió, de manera que la necessitat de finançament extra de la televisió pública augmenta fins als 60.000 milions de pessetes (taula 93). *RTVE* assumirà aquesta diferència creixent augmentant el seu endeutament fins als 264.000 milions de pessetes al 1996. El preu d'adquisició de la programació per part de l'ens públic, però, tampoc no arriba a cobrir totes les despeses —es queda entre el 91-95% dels costos—, a les quals encara s'hi afegeixen unes despeses extraordinàries que faran augmentar les pèrdues de l'exercici i aniran absorbint les reserves de la televisió.

La retallada dels ingressos publicitaris es correspon el nou repartiment del mercat televisiu que es dona en aquests anys de maduresa de les ofertes privades i estabilització de la televisió pública. *TVE* augmenta els espectadors, tot i que en termes de quota de pantalla baixa per sota del 40% i es mantindrà al voltant del 36%. Per compensar la pèrdua de *share TVE* augmenta el temps dedicat a publicitat i el nombre d'espots i en rebaixa el preu, tot i que tant l'ingrés per minut com l'ingrés per spot supera encara el de les televisions privades. L'ingrés mitjà per espectador es quedarà al voltant de les 3.000 pessetes, un valor que assenyala una situació de plena competència amb les televisions privades.

**Taula 88: els ingressos de TVE 1994-1996**

	1994	1995	1996
vendes publicitat RTVE (milions pta.)	75.201	72.312	71.495
vendes publicitat RTVE - ingrés a TVE	-41.299	-50.039	-55.275
% publicitat sobre despeses explotació	59,3	56,2	54,3
Publicitat i altres ingressos- despeses expl. o necessitat de finançament de TVE	-51.508	-56.284	-60.063
Ingressos de TVE			
vendes a RTVE	116.500	122.351	126.770
Altres ingressos	38	32	35
ingressos explotació	116.538	122.383	126.805
% ingressos explot sobre despeses	91,9	95,1	96,4
Audiència			
rating milers persones TVE	116.630	122.478	126.901
Minuts de publicitat	49.989	50.535	60.246
nombre d'espots	146.098	146.711	165.614
Ingrés / minut (pessetes)	1.504.351	1.430.929	1.186.718
Ingrés / spot (pessetes)	514.730	492.887	431.697
Ingrés publicitat / espectador (pessetes)	3.337	3.029	3.098
Ingrés RTVE / espectador (pessetes)	5.170	5.125	5.492

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals i Infoadex per la publicitat.

### Despeses i inversió

Després de l'important augment de les despeses en la fase d'inici de la competència entre l'oferta pública i la privada, en aquesta segona etapa el nivell de despesa de TVE disminueix en un 12% al 1994 i, tot i els lleugers increments dels dos anys següents, es tanca l'etapa al 1996 amb un nivell de despesa inferior al del 1993 (taula 89).

**Taula 89: TVE. Despeses d'explotació 1994-1996 (milions ptes.)**

	1994	1995	1996
ingressos explotació	116.538	122.383	126.805
% var. anual	-12,06	5,02	3,61
aprovisionaments	54.690	55.446	53.118
% var. anual	-1,57	1,38	-4,20
personal	37.974	36.491	38.607
% var. anual	-2,59	-3,91	5,80
amortitzacions	4.817	4.750	4.755
% var. anual	-7,83	-1,39	0,11
altres despeses	29.266	31.941	35.113
% var. anual	-3,87	9,14	9,93
Total despeses explotació	126.747	128.628	131.593
% var. anual	-2,66	1,48	2,30

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

Els aprovisionaments es mantenen com el principal cost de producció després del fort increment del 1993, però en aquesta etapa d'estabilització tenen una evolució a la baixa. Els costos de personal evolucionen

també a la baixa mentre es completa la reducció de plantilla i només augmentaran al 1995. Amb tot, perden pes en relació als ingressos. La retallada dels costos en serveis externs que s'havia iniciat al 1993 es mantindrà l'any següent, però tornen a augmentar al 1995 i 1996, quan es frena la caiguda dels ingressos comercials, i mostren un comportament propi d'una despesa variable. La distribució i evolució dels costos en aquests anys defineixen una etapa d'estabilització del model de producció de *TVE* establert en l'etapa de transició o reajustament, amb una substitució de personal per compres. Tot i això, s'introdueixen alguns canvis, que es reflectiran en un increment de la plantilla i dels serveis externs i en una revisió de la programació, i que donaran peu a l'etapa de recuperació.

Després del fort increment de les compres de programes al 1993, la despesa en aprovisionaments augmenta al 1994 en 16.700 milions de pessetes i se situa al voltant dels 55.000 milions, amb un lleuger retrocés en els anys posteriors (taula 89). Com en altres cadenes, en aquesta etapa d'estabilitat l'evolució de les compres marca un ritme bianual (havien augmentat al 1993 i ho tornen a fer al 1995), tot i que les variacions anuals en aquesta etapa són menors i s'aniran consumint els estocs acumulats. L'evolució dels costos de compra i consum de programes es pot relacionar amb els canvis en el model de programació de les cadenes públiques i amb la política de producció. Al 1995 es produeix un canvi en la graella de programació, amb un increment dels programes cultural, informatius i miscel·lànies i una rebaixa de la ficció. Així doncs, la reducció de la ficció, el gènere més car, pot explicar la moderació de les compres en els anys 1995-1996. L'increment dels altres gèneres, en canvi, es correspon amb una major proporció de producció pròpia que resulta més barata.

L'evolució de la partida d'existències en aquest període —la partida d'estocs es rebaixa en 17.000 milions de pessetes— reflecteix també el canvi en la política de producció i programació de la cadena, amb una potenciació de la producció pròpia i una rebaixa en l'adquisició i finançament de programes aliens i externs (taula 90). L'increment de les despeses d'aprovisionaments al 1993 es correspon amb un augment del fons de programes aliens fins a més de 22.000 milions de pessetes. En els tres anys següents, però, *TVE* anirà consumint aquests programes sense escometre noves inversions, de manera que l'estoc de programes aliens es rebaixa fins a 11.651 milions de pessetes.

La producció externa també anirà disminuint, des del màxim assolit al 1991. L'estoc de programes de producció externa es rebaixa fins a 9.000 milions de pessetes al 1996, enfront els 21.000 milions al 1993, amb una forta caiguda al 1994. La nova estructura de programació que s'implanta al 1995, per tant, s'afronta ja amb un volum de producció externa al voltant dels 10.000 milions de pessetes.

Per contra, els estocs de producció pròpia són els únics que presenten un saldo positiu i augmenten fins a 14.650 milions de pessetes al 1996. El major increment en la producció pròpia, però, correspon al 1994, en què els estocs de programes propis es valoren en prop de 19.000 milions de pessetes. En els dos anys següents s'aniran emetent aquests programes sense que la nova producció compensi els consums acumulats.

Així doncs, al final d'aquesta etapa d'estabilització de la situació de *TVE* s'aprecia un canvi en la política de producció que dona major pes a la producció pròpia, cosa que també es reflecteix en l'ampliació de les instal·lacions i del personal. En canvi, es rebaixen les inversions en programació aliena i producció externa, amb la consegüent rebaixa en els costos d'aprovisionaments.

**Taula 90: TVE: Inversions en existències (1994-1996)** (milions ptes.)

	1994	1995	1996
Matèries primes i altres aprov.	1.004	934	946
Producció aliena	16.947	13.655	11.651
Producció pròpia	18.803	17.655	14.651
Producció externa	11.926	8.833	9.003
Total productes acabats	47.676	39.609	34.933
Anticipis	3.871	8.848	5.598
Total	52.551	49.391	41.478

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

Pel que fa al personal (taula 91), al 1994 es completa la reducció de la plantilla, que torna a augmentar en els dos anys següents. El nombre de treballadors baixa fins a 5.877 al 1994, tot i que es manté la tendència alcista en el cost unitari. Els costos de personal es veuen incrementats encara per les provisions per l'expedient de regulació d'ocupació, mentre que la major reducció continua corresponent a les categories eventuais.

**Taula 91: TVE: despeses de personal i composició de la plantilla (1993-1996)**

	1994	1995	1996
N. treballadors	5.877	6.038	6.025
Despeses personal (Mpta)	37.974	36.491	38.607
Cost unitari (pta)	6.461.460	6.043.557	6.407.801
Composició de la plantilla			
Total	5.877	6.038	6.025
Directius	84	111	101
Tècnics	4.360	4.400	4.481
Administratius	1.025	1.035	1.060
Obrers i subalterns	343	229	218
Eventuals	65	263	165

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

En els dos anys següents, 1995-1996, es capgira l'evolució en la gestió de personal, amb un increment de 148 treballadors, la major part tècnics. També augmenta el nombre de càrrecs directius i es torna al ràtio treballadors/directius del 1994, 58/1. L'increment farà pujar les despeses de personal, mantenint, però, el cost unitari i rebaixant lleugerament el pes d'aquesta partida sobre els ingressos. Aquesta revisió de la política de personal es relaciona amb el canvi en la programació que es comença a implantar al 1995 i amb l'evolució de les inversions en programació, on guanya pes la producció pròpia.

**Taula 92: TVE. Altres despeses d'exploració (1996) (milions ptes.)**

Altres despeses	1996
Subministres	20.452
Serveis professionals	4.209
arrendaments i cànons	2.986
Publicitat pròpia i RRPP	1.202
I+D	624
reparacions i conservació	535
transports	86
Primes assegurances	142
Serveis bancaris	4
altres serveis	4.843
Total	35.084

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

També es produeix un augment de les despeses externes — el lloguer dels serveis de transmissió i altres subministraments, arrendaments, serveis externs professionals i publicitat de la pròpia cadena—. L'etapa d'estabilització s'inicia amb una lleugera reducció d'aquesta partida, donant continuïtat a la reducció iniciada un any abans. A partir de 1995, però, coincidint amb l'ampliació de personal i la rebaixa dels aprovisionaments, hi ha un increment dels costos externs, tot i que es manté el seu pes relatiu entre les despeses de la cadena. *TVE* només ofereix informació detallada dels costos inclosos dins de l'epígraf d'altres despeses a partir de 1996 (taula 92). La major part correspon als subministraments de serveis de comunicació (radiotransmissió, telefonia i satèl·lit), amb una despesa de 20.000 milions de pessetes. La contractació de serveis externs (professionals i altres) és la següent partida amb una major despesa, 9.000 milions de pessetes. La resta de despeses tenen un pes reduït en l'estructura de costos de la televisió pública. Les despeses de transmissió de la televisió pública són molt superiors a les de les privades. D'una banda, *TVE* emet per dos canals i a més la seva estructura més descentralitzada genera també abundants despeses de transmissió. Les connexions amb corresponalsies, la major cobertura que dona a esdeveniments externs pels quals ha de contractar la transmissió o els intercanvis i desconnexions amb els centres territorials, són els elements que expliquen els majors costos per transmissió en la televisió pública.

La contenció de la despesa i de la inversió en aquesta etapa d'estabilització només es trenca en el capítol de les inversions en actius materials. En el període 1994-1996 s'inverteixen 9.000 milions de pessetes en instal·lacions i equipaments. Tot i que es tracta d'una quantitat molt inferior a la inversió de l'etapa anterior, l'actiu fix material és l'única partida del patrimoni empresarial que augmenta, mentre que en la resta ens trobem en un període de desinversió. La major part d'inversió en fix material es destina a instal·lacions tècniques i maquinària, que augmenta en 7.000 milions de pessetes. Malgrat aquest increment d'inversió, l'actiu fix net es rebaixa respecte del 1993 per l'amortització acumulada.

**Taula 93: TVE. Usos i fonts de finançament 1994-1996**

1994-1996*					
usos			fonts		
reserves	16.750	35,95	existències	17.285	37,10
pèrdues	3.480	7,47	deutors	816	1,75
creditors comercials c.t.	16.071	34,49	inversions fin. temp.	62	0,13
altres creditors c.t.	926	1,99	tresoreria	34	0,07
fix immaterial	280	0,60	ajustos periodificació	2.119	4,55
fix material	9.087	19,50	Ingressos a distr.	493	1,06
			Amortitzacions	14.536	31,20
			Provisions	2.656	5,70
			empreses del grup creditores	8.592	18,44
<b>Total</b>	<b>46.594</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>46.593</b>	<b>100</b>

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals. \*Diferència entre el balanç de 1996 i el de 1993.

**Taula 94: TVE. Inversions en actiu material (1994-1996) (milions ptes.)**

	1994	1995	1996
Terrenys i construccions	5.413	5.664	5.961
Instal. tècniques i maquinària	33.224	35.741	36.948
altres instal·lacions	6.002	6.948	7.537
anticipis i en curs	189	366	524
altre immobilitzat	2.492	2.811	3.259
<b>Total</b>	<b>47.319</b>	<b>51.531</b>	<b>54.230</b>

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

L'etapa d'estabilització es caracteritza, doncs, per una reducció de l'actiu, tant en el valor brut com en el valor net. I és que el major esforç financer d'aquesta etapa es destina a la cobertura de les pèrdues que acumula la televisió (reducció de reserves i pèrdues), amb 20.000 milions de pessetes. També hi ha una rebaixa del deute a curt termini (17.000 milions de pessetes), mentre que només es dediquen poc més de 9.000 milions de pessetes a noves inversions en actiu.

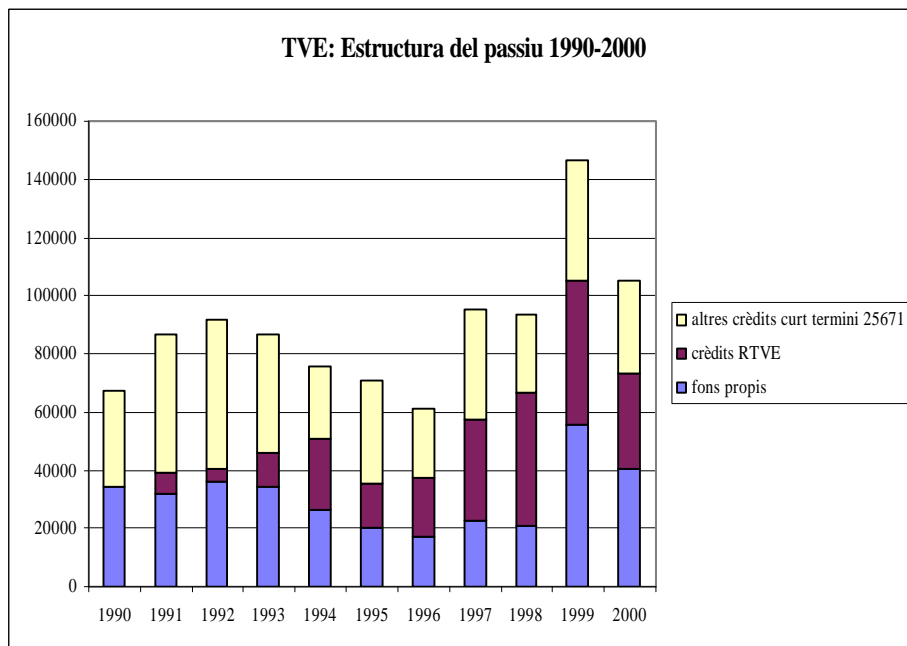
L'actiu de TVE al final d'aquesta etapa (1996) continua repartit entre les inversions fixes materials i les existències, però amb un canvi que atorga més pes a les immobilitzacions materials (56% de l'actiu brut) enfront la rebaixa del capital circulant (46% de l'actiu brut).

### Finançament

La contenció inversora de TVE no es tradueix en una millora de la seva situació financera, sinó que és el resultat de les dificultats de la companyia per fer front a la rebaixa dels ingressos comercials. Així, tot i que el volum d'actiu net baixa de 86.600 milions de pessetes al 1993 a 61.000 milions al 1996, i es redueix també el deute comercial a curt termini, l'índex d'inversió sobre fons propis de TVE augmenta fins a 3,59 (equivalent a un endeutament de 2,59); és a dir, els fons propis cobreixen només un 28% de les inversions netes.

Com s'ha comentat, el major esforç financer en aquests anys correspon a la cobertura de les pèrdues ocasionades per una reducció dels ingressos comercials, que no es compensa amb aportacions públiques ni altres ingressos. Aquestes pèrdues es cobreixen, en canvi, amb les reserves acumulades per *TVE*, de manera que els fons propis de la companyia es rebaixen des dels 34.000 milions de pessetes al 1992 a 17.000 milions al 1996. També es rebaixen els crèdits comercials, gràcies a la rebaixa de les compres i serveis externs, però augmenten els crèdits d'empreses del grup, bàsicament de l'ens públic *RTVE*, que als seu torn també es veu obligat a augmentar l'endeutament. Al 1996, el deute de *TVE* es inferior al de 1992 mercès a la rebaixa dels crèdits comercials però, per contra, el deute acumulat per l'ens públic *RTVE* puja fins als 264.000 milions de pessetes (per 198.000 milions al 1993). *TVE* també utilitza l'autofinançament (amortitzacions i provisions) per cobrir les necessitats financeres del període. Cal tenir en compte, però, que bona part d'aquestes amortitzacions i provisions vénen també de les aportacions que fa *RTVE* per cobrir la insuficiència dels ingressos comercials.

**Gràfic 28**



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

L'estructura del passiu de *TVE* al final de l'etapa d'estabilització es caracteritza, doncs, per la rebaixa dels fons aliens —els crèdits comercials i altres crèdits a curt termini suposen només un 25% del passiu—; la importància de les amortitzacions i provisions —un 44% del passiu—; i la rebaixa dels recursos financers públics, on agafen més protagonisme els crèdits —els fons propis suposen només un 9% dels recursos financers, enfront el 21% de crèdits de *RTVE*, mentre que al 1993 els fons propis cobrien el 27% del passiu, per un 11% els crèdits de l'ens públic (gràfic 28).



### 3.4.2.3.- Recuperació: 1997-2000

#### Ingressos

A partir de 1997, quan el mercat televisiu entra en una nova etapa amb la posada en marxa de les televisions digitals, *TVE* aconseguirà remuntar l'audiència i els ingressos comercials, i se situa en una fase de creixement, que es veurà aturada per la davallada publicitària que s'inicia al 2000. L'any 1997 és el primer any en què els ingressos publicitaris de *TVE* augmenten des de la posada en marxa de les televisions privades, i dona pas a una etapa de recuperació que només es frenarà amb la crisi de la inversió publicitària de l'any 2001. L'increment de les vendes de publicitat en el primer any d'aquesta etapa de relançament és només d'un 2%, mentre que les despeses augmenten en més del 7%, de manera que al 1997 els ingressos comercials només cobreixen un 51% de les despeses d'exploració, el valor més baix de tot el període analitzat. És a dir, al 1997 els costos d'exploració es cobreixen gairebé al 50% pels ingressos comercials i l'aportació extra de *RTVE*, cosa que, entre d'altres factors, provocarà un nou salt en l'endeutament de l'ens públic. En els dos anys següents, però, *TVE* es beneficiarà de l'increment general de la inversió publicitària, i augmenta les vendes en un 17% al 1998 i un 15% al 1999. L'any següent, l'increment de les vendes es torna a moderar, +5%, en paral·lel a la corba descendent de la inversió publicitària general.

**Taula 95: TVE. Ingressos d'exploració 1997-2000**

	1997	1998	1999	2000
vendes publicitat <i>RTVE</i> (milions pta.)	72.915	85.646	98.524	103.798
vendes publicitat <i>RTVE</i> - ingrés a <i>TVE</i>	-68.036	-57.015	-54.606	-54.389
% publicitat sobre despeses	51,7	59,6	55,7	61,7
Publicitat i altres ingressos- despeses expl. o necessitat de finançament de <i>TVE</i>	-62.127	-57.096	-73.496	-62.367
Ingressos de <i>TVE</i>				
vendes a <i>RTVE</i>	140.951	142.661	153.130	158.187
Altres ingressos	5.990	1.064	4.719	2.130
ingressos explotació	146.941	143.725	157.849	160.317
% ingressos explot sobre despeses	104,2	99,9	89,3	95,3
Audiència i publicitat				
rating milers persones <i>TVE</i>	147.045	143.825	157.938	160.412
Minuts de publicitat	76.316	80.550	86.819	
nombre d'espots	218.132	239.612	252.892	
Ingrés/minut (pessetes)	955.435	1.063.265	1.134.820	
Ingrés / spot (pessetes)	334.270	357.436	389.589	
Ingrés publicitat / espectador (pessetes)	3.296	3.860	4.584	4.923
Ingrés <i>RTVE</i> / espectador (pessetes)	6.371	6.430	7.125	7.503

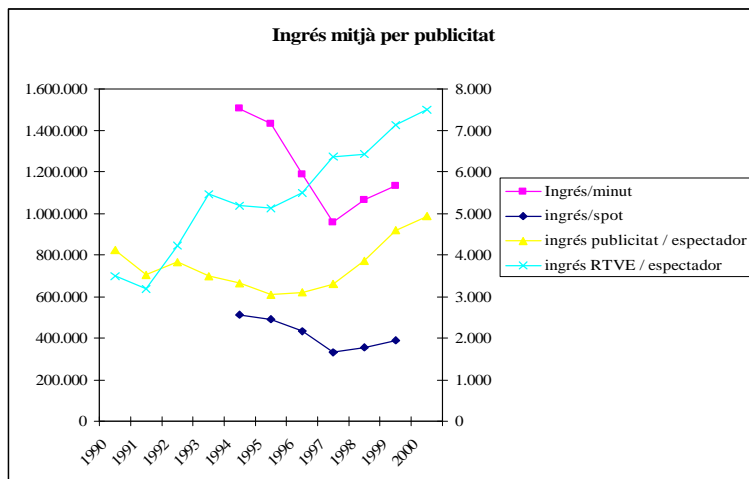
Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals i Infoadex per a la publicitat

L'increment de les vendes de publicitat en aquesta etapa de recuperació no serà suficient, però, per cobrir unes despeses en augment. Precisament, l'any 1999, el segon de forts increments de les vendes, és l'any

en què *TVE* té una major necessitat de finançament més enllà de la publicitat. El fort increment de les despeses que es torna a produir aquest any, eleva el dèficit dels ingressos comercials respecte les despeses d'exploració fins a més de 73.000 milions de pessetes, dels quals *RTVE* només en cobrirà 54.000 milions de pessetes deixant la televisió amb unes pèrdues de gairebé 19.000 milions de pessetes. També al 2000 l'assignació de l'ens a la televisió es quedarà per sota de les necessitats de *TVE*, encara que aquest any els ingressos comercials cobreixen el 61,7% de les despeses d'exploració.

Pel que fa a la relació entre les vendes per publicitat, temps de publicitat i audiència, en aquesta etapa es trenca també la línia descendent de l'ingrés mitjà (ja sigui mesurat per spot, per minut, com per espectador). Després d'una rebaixa de dos punts en el *share* al 1997, l'audiència de *TVE* es torna a recuperar i en els anys següents se situa al voltant del 35%. En valors absoluts, el nombre d'espectadors també baixa al 1997 i 1998, cosa que no impedeix que augmentin els ingressos publicitaris. *TVE* compensa aquesta pèrdua d'espectadors amb un increment del temps de publicitat i del nombre d'espots, de manera que aconseguirà un augment en l'ingrés mitjà. A partir del 1999, la recuperació de l'audiència —de la quota de pantalla i del nombre total d'espectadors— permetrà nous increments en l'ingrés mitjà que s'obté per cada espectador. En aquesta etapa, però, l'ingrés comercial mitjà per espectador a *TVE* se situa molt per sota del de les seves competidores, les televisions privades gratuïtes. Tot i que en termes d'ingrés per minut o per spot, les diferències són menors, en relació a la seva audiència els preus de *TVE* estan per sota dels de les televisions privades. Aquestes diferències s'han d'atribuir principalment al fet que l'audiència de *TVE* està repartida entre dues cadenes amb un comportament comercial molt diferent.

**Gràfic 29**



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

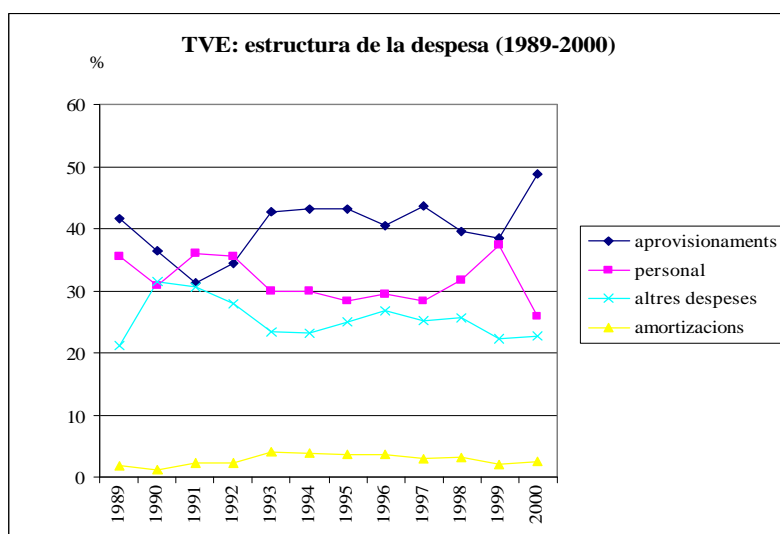
### *Despeses i inversió*

Les despeses d'exploració de la televisió pública augmenten en aquesta etapa de recuperació, amb un ritme bianual marcat per l'evolució dels aprovisionaments i personal (taula 96). Així, s'aniran alternant un any

d'increment de la despesa (1997 i 1999), amb un any de manteniment i fins i tot rebaixa (1998 i 2000), per deixar els costos d'exploació per sobre dels 160.000 milions de pessetes l'any 2000.

L'estructura de costos en aquesta etapa es caracteritza per una substitució de compres per personal propi, tot i que al 2000 aquesta tendència s'inverteix i es torna a combinar un augment dels aprovisionaments i els serveis professionals externs i una reducció dels costos de personal. En el gràfic 30, on es mostra la distribució de les despeses d'exploació al llarg del període d'estudi, es poden distingir els processos de substitució de factors de producció que es donen en les tres etapes ressenyades.

**Gràfic 30**



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

**Taula 96: TVE. Despeses d'exploació (1997-2000) (milions de ptes.)**

	1997	1998	1999	2000
ingressos explotació	146.941	143.725	157.849	160.317
% var. anual	15,88	-2,19	9,83	1,56
aprovisionaments	61.437	56.818	67.725	82.189
% var. anual	15,66	-7,52	19,20	21,36
personal	39.955	45.509	65.869	43650
% var. anual	3,49	13,90	44,74	-33,73
amortitzacions	4.162	4.628	3.631	4229
% var. anual	-12,47	11,20	-21,54	16,47
altres despeses	35.478	36.851	39.514	38227
% var. anual	1,04	3,87	7,23	-3,26
Total despeses explotació	141.032	143.806	176.739	168.295
% var. anual	7,17	1,96	22,90	-4,78

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

Els costos d'adquisició de programes es mantenen com la despesa principal de TVE. Al 1997, després de tres anys de contenció de les compres, els aprovisionaments augmenten en un 15,7%, i se situen per sobre

dels 61.000 milions de pessetes. Aquest increment està relacionat amb l'increment dels preus que es viu en el mercat de programes amb la posada en marxa de les televisions digitals, així com per la competència entre les televisions gratuïtes que es troben en una fase de relançament i revisió de les programacions. La despesa en aprovisionaments es modera l'any següent, però al 1990 i 2000 torna a evolucionar a l'alça, i acumula el major creixement del període analitzat, fins superar els 82.000 milions de pessetes. La major part d'aquesta partida correspon a l'adquisició de programes i drets d'emissió (70.000 milions de pessetes al 2000), tot i que també s'inclouen altres despeses externes associades a la programació. Aquest augment es relaciona per una part amb un increment dels preus de la producció aliena i els drets esportius en un context de major competència, i també amb una nova revisió de la graella de programació. El fort increment de les compres al 1997 coincideix amb un l'augment del temps dedicat a ficció a *La 2*, que incideix en la seva especialització en cinema, tot i que en els anys següents es torna a ajustar el temps dedicat a les pel·lícules. A TVE1, en canvi, els majors increments de temps corresponen a gèneres on hi ha un major volum de producció pròpia, com els informatius i programes culturals.

L'augment de la despesa en aprovisionaments i en despeses externes es reflecteix també en el balanç de *TVE*. Després de la reducció dels estocs de programes en l'etapa anterior, en aquests anys de creixement *TVE* torna a augmenta la inversió en programació en 9.000 milions de pessetes. Els 41.000 milions invertits en existències al 1996 augmenten fins a 50.000 milions al 2000, amb una nova revisió de la política de producció. En aquests quatre anys el major increment d'estocs correspon a la producció aliena i externa, mentre que es redueix la inversió en programes propis. L'increment dels aprovisionaments al 1997 es correspon amb una major inversió en programació aliena, que torna a augmentar al 1999-2000 fins acumular unes existències de més de 23.000 milions de pessetes. Els estocs de producció externa no augmenten significativament fins al 1999 coincidint amb la rebaixa dels programes de producció pròpia. Aquest canvi està associat a la revisió del model productiu de la televisió pública que es reflecteix també en la reducció de personal propi i l'increment dels serveis professionals externs en aquests anys.

**Taula 97: inversions en existències (1997-2000) (milions ptes)**

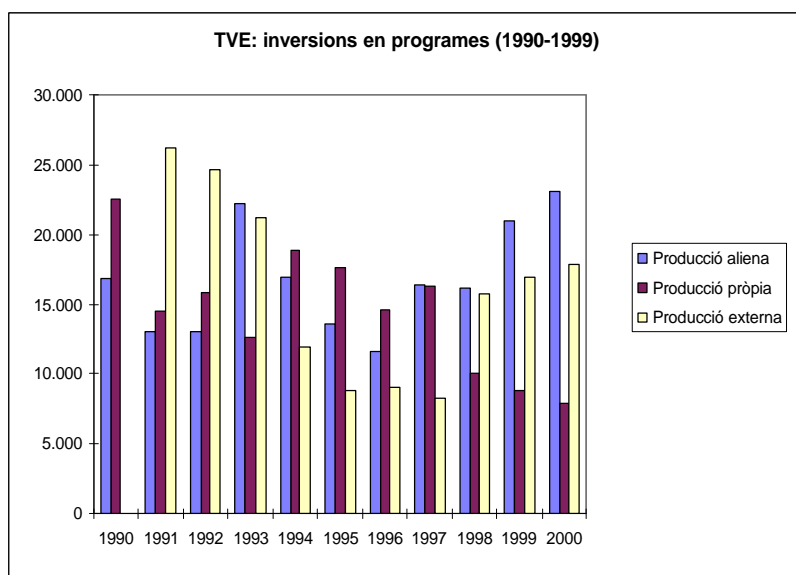
	1997	1998	1999	2000
Matèries primes i altres aprov.	864	601	549	553
Producció aliena	16.424	16.175	21.008	23.116
Producció pròpia	16.244	10.071	8.838	7.904
Producció externa	8.236	15.706	16.963	17.895
Total productes acabats	40.904	41.952	46.809	48.916
anticipis	7.824	6.338	8.555	1.320
total	49.460	48.891	55.714	50.789

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

En el gràfic 31 es recull l'evolució dels estocs de programació de *TVE* al llarg de tot el període d'estudi. En l'etapa de reajustament destaca l'increment de la producció externa en detriment de la producció pròpia.

L'etapa d'estabilització es caracteritza per la recuperació de l'esforç inversor en programes propis, que són els que permeten moderar les despeses de la televisió pública, alhora que es van consumint els estocs de producció aliena acumulats l'any anterior. I finalment, en l'etapa de recuperació el major esforç inversor es destina altre cop a programes aliens i externs, mentre que es redueixen les existències de programes propis. Així, tot i que *TVE* és la televisió amb una major capacitat productiva pròpia —té més personal i més actiu fix que les televisions privades—, veiem com en les etapes inversores l'esforç es concentra en la producció externa (aliena i pròpia externa).

**Gràfic 31**



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

En aquesta etapa de creixement *TVE* continua la política de regulació laboral, que es veu interrompuda al 1997 per un increment de la plantilla. Aquest augment correspon fonamentalment a contractes temporals (+262), tot i que també augmenten, en menor mesura, les contractacions fixes de directius (+11), tècnics (+27) i administratius (+14). Al 1998, però, s'obre un nou expedient de regulació laboral que es traduirà en una nova reducció de la plantilla al 1998 i 1999, fins establir-se en 6.205 treballadors. La reducció de la plantilla s'aprofita també per escometre una certa renovació del personal, tal i com es pot apreciar en l'evolució de les diferents categories. Així, es pot veure com mentre es completa l'expedient de regulació (1998-1999) hi ha un increment del personal eventual, que al 2000 s'integrarà a la plantilla fixa. Pel que fa a la relació jeràrquica, la reducció dels càrrecs directius al 2000 situa el ràtio treballadors/directius en 62/1. L'evolució d'aquesta relació al llarg de tots els anys es mostra variable, tot i que amb una tendència a augmentar la proporció de directius.

La reducció del nombre de treballadors es compatible amb un augment de les despeses de personal i del cost unitari, provocat per l'evolució dels salaris i per la inclusió de despeses de personal extraordinàries

associades a l'expedient de regulació. Aquestes despeses són les principals responsables del fort increment dels costos de personal al 1999, mentre que un cop es tanca el procés de regulació disminueixen tant la despesa total com el cost unitari, que se situa en set milions de pessetes.

**Taula 98: TVE: despeses de personal i composició de la plantilla (1997-2000)**

	1997	1998	1999	2000
N. treballadors	6.340	6.266	6.204	6.205
Despeses personal	39.955	45.509	65.869	43.650
Cost unitari	6.302.050	7.262.847	10.617.182	7.034.649
Composició de la plantilla				
Total	6.340	6.266	6.204	6.205
Directius	112	106	113	99
Tècnics	4.508	4.460	4.446	4.539
Administratius	1.074	1.033	992	1.024
Obrers i subalterns	219	209	165	142
Eventuals	427	458	488	401

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

En l'apartat d'altres despeses, destaca la reducció dels costos de comunicacions, especialment de les despeses per la transmissió del senyals, amb una rebaixa del 28% al 2000 (el subministrament de senyal aquest any té un cost de 10.500 milions de pessetes, enfront els 14.700 de l'any anterior). En sentit contrari, l'increment de la inversió en producció externa provoca un augment dels costos de contractació de serveis professionals externs, que augmenten al llarg de tota l'etapa, amb una variació del 54% en relació al 1996. També les altres partides experimenten un increment en aquesta etapa de creixement, tot i que es mantenen amb un pes limitat en el conjunt de despeses de la televisió.

**Taula 99: TVE. Altres despeses (1997-2000) (milions de ptes.)**

	1997	1998	1999	2000
subministres	20.318	19.608	19.400	15.574
serveis professionals	4.316	5.109	7.129	8.037
arrendaments i cànons	3.299	3.674	1.274	4.497
Publicitat, prop. I RRPP	1.377	1.528	1.776	2.457
I+D	618	658	767	701
reparacions i conservació	495	502	588	583
transports	80	84	322	409
primes assegurances	144	151	123	161
serveis bancaris	4	7	13	14
altres serveis	4.797	5.500	5.091	5.762
Total	35.449	36.822	39.484	38.198

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

El període 1997-2000 es caracteritza, doncs, per un increment de les despeses i de la inversió que situa *TVE* de nou en una etapa de creixement dels actius, tant en el capítol material com les existències. A més, en aquesta etapa les inversions de *TVE* reflecteixen també l'expansió del grup públic cap a la nova televisió

temàtica de pagament, cosa que es tradueix en un augment dels actius financers de l'empresa. L'activitat financera de *TVE* inclou també deutors i provisions que corresponen a l'expedient de regulació laboral, però que no suposen un augment real del patrimoni empresarial. Així, l'aparició d'un capítol de deutors a llarg termini s'ha d'atribuir al compromís de *RTVE* amb la seva filial per finançar l'expedient que, com hem vist en el capítol de despeses, ocasiona uns costos extraordinaris a la societat.

Així doncs, dins la taula d'usos, les inversions que corresponen realment a un increment del patrimoni empresarial són les que s'ocupen en actiu fix material i en existències (en cursiva a la taula 100). Aquests capítols suposen només un 37% dels recursos mobilitzats en aquest període, mentre que un 50% correspon a inversions en la televisió temàtica (deutors llarg termini i curt termini i inversions financeres temporals). La resta dels recursos mobilitzats es destinen a la reducció del deute de *TVE* amb *RTVE* i a la cobertura de les pèrdues acumulades davant la insuficiència dels recursos aportats per l'ens públic.

**Taula 100: TVE. Usos i fonts de finançament 1997-2000**

1997-2000*					
Usos			fonts		
	Mpta	%		Mpta	%
pèrdues	1.834	2,83	tresoreria	15	0,02
Ingressos a distr.	282	0,43	reserves	11.750	18,12
Creditors empreses grup	4.051	6,25	Amortitzacions	14.430	22,26
fix immaterial	548	0,85	Provisions	13.786	21,26
<i>fix material</i>	<i>15.318</i>	<i>23,63</i>	Creditors llarg term.	16.339	25,20
deutors llarg term.	13.602	20,98	creditors comercials	6.353	9,80
<i>existències</i>	<i>9.311</i>	<i>14,36</i>	altres creditors c.t.	2.159	3,33
deutors	19.506	30,09			
inversions fin. temp.	182	0,28			
ajustos periodificació	200	0,31			
Total	64.834	100	Total	64.832	100

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals. \*Diferència entre el balanç del 2000 i el de 1996

En l'apartat d'inversions financeres, en aquest període destaca la creació de *TVE Temàtica*, que s'integra al grup *RTVE* com una filial de *TVE*. Creada al 1997 amb un capital de 26.400 milions de pessetes que s'anota com a actiu fix financer, *TVE Temàtica* es dissol al 1999 i el seu patrimoni s'integra a *TVE*. De fet, *TVE Temàtica* utilitzava instal·lacions i personal de *TVE*, de qui adquiria també gran part de la programació que després comercialitzava a través de *RTVE*. Aquest sistema se simplifica al 1999 amb la fusió per absorció de la companyia per part de *TVE*. Amb aquesta operació, es traslladen al balanç de la televisió pública les inversions financeres temporals on *TVE Temàtica* col·locava els excessos de tresoreria i també els deutors de la societat. La creació i dissolució de *TVE Temàtica* és doncs fonamentalment una operació financera, que reportarà alguns ingressos financers a la televisió.

En canvi, des del punt de vista de la producció, l'extensió de l'activitat de l'ens públic cap a la producció temàtica per a canals de pagament es reflecteix en l'increment dels actius materials. De fet, la

inversió en terrenys, construccions, instal·lacions i equipaments augmenta al llarg de tot el període estudiat. Els majors increments corresponen a la xarxa territorial de *TVE* (15 centres territorials i dos centres de producció a Catalunya i Canàries a més del de Madrid), a la renovació dels equipaments en un període d'innovació en la producció audiovisual per la digitalització, i a l'increment de la producció que suposa el manteniment de sis canals temàtics (*Nostalgia, Canal Clásico, Grandes documentales, Teledporte 24 horas, Alucine, Cine Paraíso*), tot i que en gran part es basteixen amb els estocs de la companyia.

L'increment de l'actiu fix material en aquesta etapa de creixement (1997-2000) és de 15.000 milions de pessetes (taula 101), per sobre de la inversió en el període anterior (1995-1996), però inferior al l'esforç inversor que es fa en l'etapa de reajustament (1990-1993).

**Taula 101: TVE. Inversions en actiu material (1997-2000)** (milions de ptes.)

	1997	1998	1999	2000
Terrenys i construccions	6.103	6.271	6.619	6.861
Instal. tècniques i maquinària	38.429	41.322	42.707	45.357
altres instal·lacions	7.824	8.626	9.291	10.523
anticipis y en curso	1.912	490	2.074	465
altre immobilitzat	3.692	5.486	5.719	6.341
<b>TOTAL ACTIU MATERIAL</b>	<b>57.959</b>	<b>62.185</b>	<b>66.410</b>	<b>69.547</b>
<b>ACTIU FINANCER: TVE Temática</b>	<b>26.397</b>	<b>26.397</b>		

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

L'actiu de *TVE* al final del període d'estudi presenta com a principal novetat la inclusió d'actius de caràcter financer que donen més pes a l'actiu circulant. El creixement del patrimoni material de la companyia es compensa amb una amortització que rebaixa el valor de l'immobilitzat en un 55%. Pel que fa als estocs, tot i l'increment de la inversió en aquest període, el volum total d'existències se situa encara en un nivell inferior al de l'inici de la dècada.

### *Finançament*

El creixement de *TVE* en aquest període es finança principalment amb recursos d'autofinançament: l'augment de les reserves, provisions i amortitzacions cobreix el 60% de les necessitats generades en aquests quatre anys (taula 100). Tot i que com hem vist en l'anàlisi dels ingressos d'explotació, en aquesta etapa les aportacions de *RTVE* són insuficients per cobrir les despeses d'explotació de la televisió, l'ens públic facilita ingressos extraordinaris als canals de televisió en concepte de provisions per fer front a contingències laborals i a depreciacions d'existències. Al 1999, quan el dèficit d'explotació supera els 18.000 milions de pessetes, *TVE* acaba tancant l'exercici amb uns beneficis de gairebé 14.600 milions de pessetes gràcies als ingressos extraordinaris per la venda de la participació a *Via Digital* (que reporta una plusvàlua de 10.000 milions de pessetes) i per serveis prestats i no facturats a *RTVE* al 1991 per valor de 23.000 milions de pessetes. Així



doncs, la major part de les partides que es qualifiquen com d'autofinançament en el cas de *TVE* corresponen de fet a aportacions públiques a través de *RTVE*, que ha de continuar augmentant el seu endeutament.

També augmenta el deute de *TVE* amb creditors comercials, un fet relacionat amb la pròpia evolució de l'activitat de la companyia en uns anys d'increment de les compres i els serveis externs. L'increment dels crèdits comercials i altres a curt termini aporta un 13% dels recursos mobilitzats en aquest període, gairebé equivalent a l'augment de les existències. El 25% restant dels recursos prové de crèdits a curt i llarg termini concedits per *RTVE* per fer front a provisions per pèrdua de valor de les existències, a processos de negociació amb l'*SGAE* i a despeses relacionades amb l'expedient de regulació.

La reducció en l'endeutament de *TVE* es concentra en els anys 1999-2000, en què l'índex d'inversió sobre fons propis se situa en el 2,6. En els dos primers anys (1997-1998), en canvi, hi ha un increment de l'endeutament pel préstec que *RTVE* concedeix a la seva filial per a l'adquisició de *TVE Temática*. Un cop es dissol la societat l'endeutament de *TVE* es redueix, tot i que el deute global de l'ens públic continua en augment. Al 1999 *RTVE* acumulava un deute de 580.225 milions de pessetes, tot i que és l'únic any en què es rebaixa l'endeutament gràcies als ingressos extraordinaris per la cessió de *Revisión* (95.000 milions de pessetes), la devolució de l'IVA (46.000 milions) i la venda de la participació a *Vía Digital* (13.500 milions). En els anys següents però, el deute de *RTVE* continua augmentant fins superar el milió de pessetes al 2002.

## 4.- TRANSFORMACIÓ DEL SISTEMA TELEVIU DE SERVEI PÚBLIC ESPANYOL

### 4.1.- Característiques econòmiques i financeres

Entre 1989 i 2000 es desenvolupa a Espanya un procés econòmic de mercantilització i privatització del sistema de televisió de servei públic per a cobertura espanyola, que es reflecteix en la posada en marxa de tres canals gestionats per empreses de propietat privada però també en l'extensió del pes del mercat en la regulació —per a l'àmbit privat però també públic— de l'ús dels canals, del treball i de les audiències. Fins al 1988 la televisió de cobertura espanyola era presatada en un règim de monopoli de l'estat a través de RTVE, complementada a nivell autonòmic per televisions també públiques, en un escenari on destaquen les característiques econòmiques i financeres següents (dades de 1989 per a TVE):

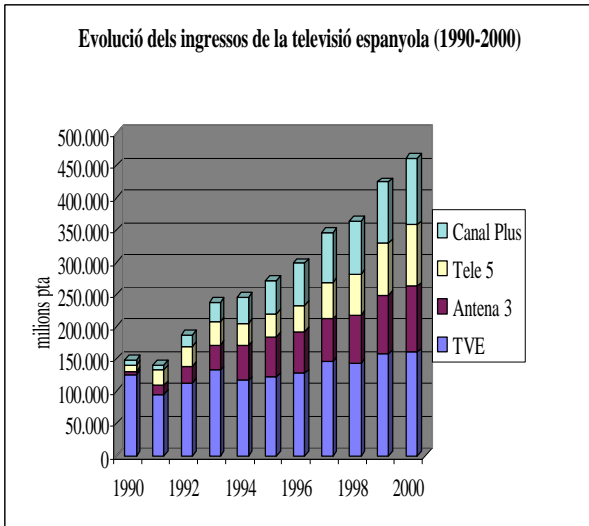
- El cost total era de 85.700 milions de pessetes per a dos canals, TVE1 i TVE2, que emetien 270 hores (entre 18-20 hores al dia de mitjana). Aquest cost incloïa despeses per compra de programes (41,5%), personal per a la producció pròpia de programes i altres despeses de programació i difusió (35,5%), amb una plantilla de xx treballadors i despeses en serveis de producció i transmissió externs (21%).
- Les despeses es cobrien amb ingressos comercials per venda de temps publicitari (al 1987, TVE emetia 14.581 minuts de publicitat).
- Tant en qüestions d'aprovisionaments com en la procedència de ingressos es produïa ja un important grau de mercantilització de l'activitat, situan TVE en els mercats internacional i espanyol de la producció audiovisual i la publicitat.
- La inversió en actius era de gairebé 63.000 milions de pessetes, la major part dels quals s'immobilitaven en instal·lacions tècniques, centres de producció, delegacions territorials i corresponsalies i altres actius materials (31%) i produccions audiovisuals (50%).
- En l'estructura financera, els fons propis de l'estat (46%) i l'exigible a curt termini (41%), la major part comercial, es completaven amb autofinançament (13%).

Amb la introducció de les tres companyies privades en la gestió de les freqüències, al final de la dècada dels noranta l'escenari de la televisió de servei públic espanyola estarà definit per un major grau d'integració en les estructures industrials i financeres privades i un major pes de les relacions mercantils en diferents àmbits. En l'escenari de l'any 2000 es pot destacar:

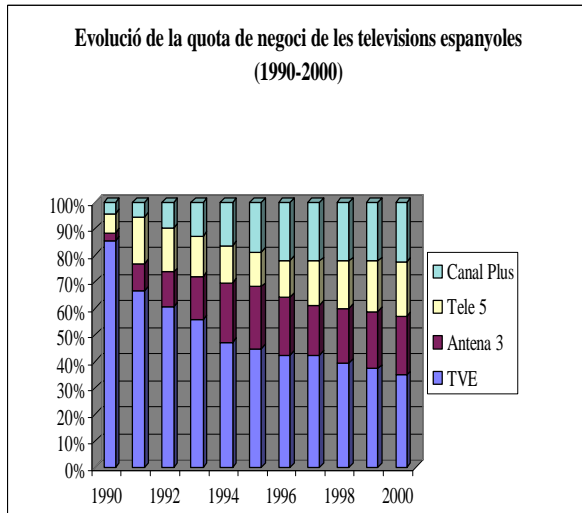
- La privatització en la gestió de les freqüències és paral·lela a un procés de privatització de les telecomunicacions que implicarà la privatització d'una de les àrees del servei de televisió pública (la transmissió del senyal).

- Les hores d'emissió es multipliquen per tres, i el cost es quadriplica fins superar els 401.000 milions de pessetes. L'aprovisionament de drets d'explotació i emissió es constitueix com la partida principal (54,8%), seguida de serveis externs (24,2%), la major part serveis de producció, i personal (17,8%).
- Els ingressos totals augmenten fins a 460.000 milions de pessetes, amb la publicitat com a principal font d'ingrés (75%), però amb un major pes dels ingressos per abonament dels espectadors (14%, després d'un màxim del 18% al 1996) i venda de programes i altres vendes (10%).
- Hi ha un augment dels costos de compra de continguts (cost total i cost per hora d'emissió), provocats per l'increment de la demanda que suposa la posada en marxa de nous canals. Però els majors increments de preus es produeixen en determinats continguts (esports, cinema i, progressivament, cert entreteniment) on hi ha menys oferta i/o està més concentrada en companyies distribuïdores nord-americanes i europees.
- En el capítol del treball, el major volum d'ocupació que es crea amb el canvi de sistema se situa fora de les televisions, amb 22.000 treballadors (càlculs de Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2001) d'empreses que combinen treball per a les televisions amb altres clients industrials i institucionals (vídeo industrial i institucional, publicitat i altres), amb un elevat grau de precarietat i disparitat salarial. En els canals de televisió, les noves ocupacions superen a la reducció de personal en la televisió pública i en total s'arriba a 9.693 treballadors. Però si el nombre de treballadors ni tan sols es dobla, els costos laborals augmenten fins a més de 71.000 milions de pessetes, aproximadament el triple que en el sistema de monopoli de TVE. Tot i els salaris elevats, la productivitat és molt més alta en les televisions privades, on hi ha un major grau d'externalització.
- Guanyen importància les despeses extraordinàries i financeres que en bona part corresponen a l'expansió en noves activitats i mercats, a les revisions de la valoració comptable d'actius financers i audiovisuals i a estratègies empresarials dels grups accionistes.
- La inversió en actius augmenta fins a més de 700.000 milions de pessetes, dels quals prop del 50% correspon a inversió en programació pròpia i aliena (drets d'explotació i d'emissió).
- La inversió en actius materials suposa un 20% de la inversió, la major part de l'empresa pública, mentre que en les companyies privades hi ha una major descentralització de les inversions en actius materials entre empreses del grup.
- Hi ha un gran augment de les inversions financeres (un 14% del total de l'actiu brut) que reflecteixen com la televisió de servei públic, especialment la d'abonament, finança la inversió en empreses que actuen en altres mercats en expansió.
- En el finançament destaca l'increment de l'autofinançament (al voltant del 40%), tot i que els fons propis (30%) i el deute (30%) mantenen un pes important, amb una elevada participació d'entitats financeres i grups de comunicació estrangers i espanyols per sobre de l'estat.

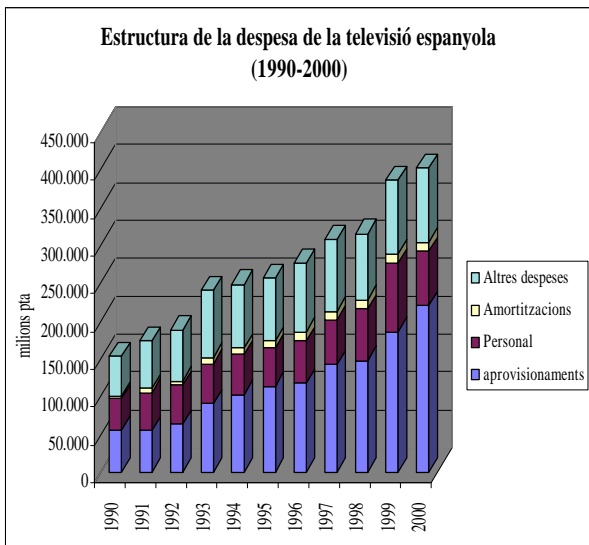
**Gràfic 32**



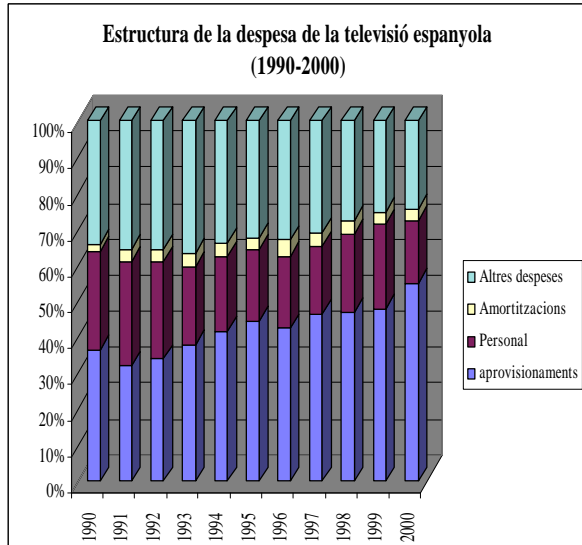
**Gràfic 33**



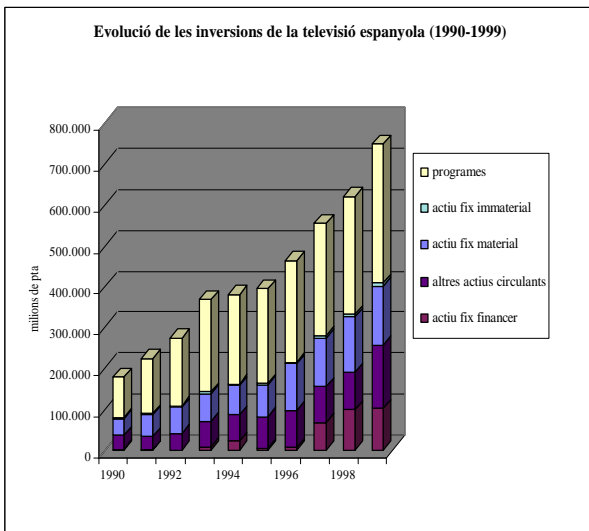
**Gràfic 34**



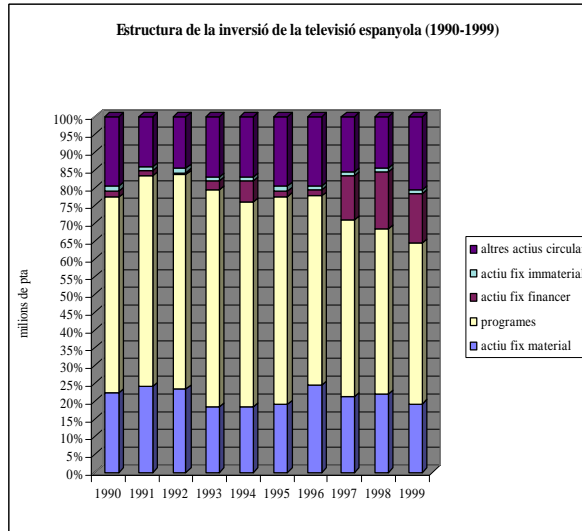
**Gràfic 35**

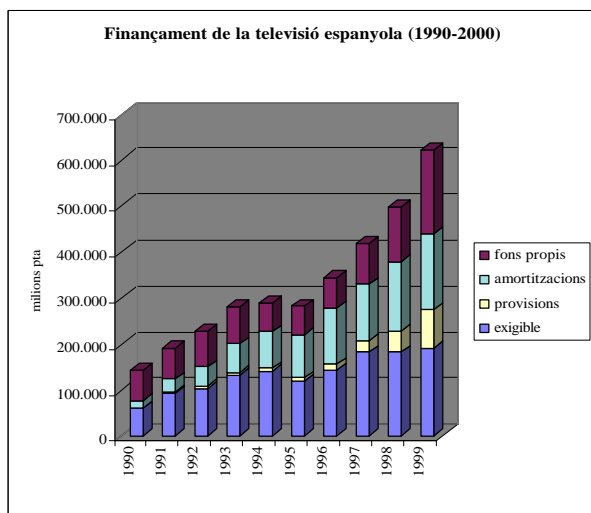
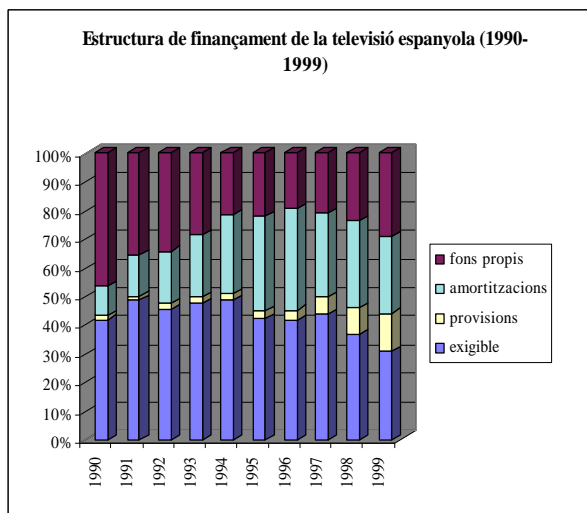


**Gràfic 36**



**Gràfic 37**



**Gràfic 38****Gràfic 39**

El total d'inversió no es correspon amb el total de finançament ja que en la primera s'hi ha inclòs tota la inversió o despesa en programació (veure dades taula 104). Sobre aquest total, augmentaria el pes de l'autofinançament.

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

#### 4.2.- Etapes en el desenvolupament del negoci televisiu

El procés que porta d'un escenari a l'altre es desenvolupa en quatre etapes, tot i que en el cas de Canal Plus caldria parlar només de dues etapes:

- Etapa d'introducció: 1989 - 1992/93.

Es caracteritza per un estancament de les inversions, amb una programació que recorre a les importacions i programes de baix pressupost mentre es va completant la cobertura i els horaris d'emissió.

- Etapa de creixement: 1993 – 1994.

Les televisions privades, ja assentades en el mercat en termes d'audiència, incrementen les inversions per reforçar la programació. La major competència un cop completada la cobertura provoca un increment dels preus d'aprovisionament per a TVE i una rebaixa de la plantilla d'aquesta televisió. La insuficiència dels ingressos comercials, en una etapa de forta competència en el preu de venda de la publicitat, es tradueix en un increment de l'endeutament per a les tres empreses, que arriba als seus màxims en aquests anys. Augmenta també la presència dels bans a l'accionariat de la televisió privada.

- Maduresa: 1994 – 1997.

Hi ha un major esforç en la definició de les programacions, amb la introducció de nous programes, entre els quals destaca al consolidació de les sèries de producció nacional i un increment del temps d'informatius, amb la incorporació de nous elements com les desconexions regionals. Aquests canvis comporten una major ocupació, i redundaran en un increment dels beneficis empresarials i de la rendibilitat per als accionistes.

- Rellançament: 1998 - 2001.

Es caracteritza per una part pel fort increment de la inversió publicitària al 1998-1999 que permet una nova etapa inversora, paral·lela a la redefinició del mercat audiovisual que s'introdueix després la posada en marxa de les plataformes de pagament. L'augment en l'oferta de pagament modifica les condicions en el mercat de continguts televisius i també les estratègies d'unes empreses que contempen en la seva planificació el conjunt de l'oferta informativa-cultural. Els elevats guanys dels dos primers anys, afavorits per l'evolució del mercat publicitari, permeten acumular recursos per afrontar la revisió del mercat televisiu que es comença a produir en els dos darrers (baixa la inversió publicitària, es comencen a desenvolupar noves estratègies per a un mercat on la televisió de servei públic gratuïta es veu més afectada tant per ofertes de pagament com per les possibilitats d'ampliació de l'oferta gratuïta per a cobertures espanyoles, autonòmiques i locals.

Per la seva part, l'evolució de *Canal Plus* posa en evidència en primer terme que el mercat de la televisió de pagament i el de la televisió gratuïta mantenen unes fronteres significatives. *Canal Plus* aconsegueix diferenciar-se tant en termes de producte com de preu i sistema de distribució, i per tant delimita un nou mercat on actua en un règim de competència monopolista. En aquesta situació, la implantació de *Canal Plus* segueix una línia progressiva en termes d'abonats, d'ingressos i de resultats, sense haver de variar el model de programació ni el model de negoci. A partir de 1996, quan es prepara la posada en marxa de les plataformes digitals, la televisió de pagament, i amb ella *Canal Plus*, entra en una nova etapa on augmenta la possibilitat d'entrada de nous actors, cosa que portarà a una redefinició de l'activitat de la cadena. *Canal Plus* protegeix la seva posició invertint en la nova televisió digital i inicia una estratègia d'inversió en actius financers que donen compte de la reubicació de la companyia en el mercat dels drets audiovisuals i de les emissions de pagament.

A partir del 2001-2002 s'obre una nova etapa en el negoci televisiu. Però, malgrat l'anunci de multiplicació de l'oferta amb la posada en marxa de la televisió digital terrestre, la implantació de la nova tecnologia evoluciona a curt termini cap a una reducció de l'oferta. La plataforma *Quiero TV*, liderada per *Revevisión-Auna*, suspèn les emissions al 2002, els nous canals gratuïts no es posen en marxa i al 2003 es fusionen *Vía Digital* i *Canal Satélite Digital* sota el control de *Sogecable*. En aquesta operació *Telefónica* entra a l'accionariat de *Sogecable* en una posició igualitària amb *Prisa* i *Vivendi*. El grup francès, però, anirà reduint la participació en una retirada de la televisió espanyola.

La crisi de la indústria de la comunicació, que afecta sobretot als grans grups que havien protagonitzat les fusions de la segona meitat dels anys noranta, es manifesta en el mercat espanyol amb les previsions de desinversió de *Vivendi*, la fallida de *Kirch* i la revisió de l'estratègia de les companyies de telecomunicacions (*Telefónica*, *Revevisión*, *Auna*). Aquest nou cicle de negoci, iniciat amb una davallada de la inversió

publicitària i de les inversions de les televisions, tindrà com a contrapunt el mercat de la televisió local, on augmenten les inversions dels grups de comunicació estatals, autonòmics i locals.

### **4.3.- Els models empresarials de la televisió ( propietat, producció, finançament)**

Amb la privatització del servei públic de televisió al 1989 es desenvolupa el procés de mercantilització de l'audiovisual a Espanya que dóna lloc a un canvi en els models de televisió. Des del punt de vista de la programació que ofereixen es podrien diferenciar tres tipus de televisió: la pública, que ofereix una major diversitat de continguts, aprofitant dos canals d'emissió; la televisió privada gratuïta, la programació de la qual se centra en la ficció i l'entreteniment; i la televisió de pagament amb una programació centrada en el cinema i el futbol. En tots els casos, la programació inclou informatius diaris que contribueixen a fixar un perfil propi per a cada televisió.

Però des del punt de vista del negoci, l'anàlisi econòmica i financera de les televisions permet diferenciar de fet quatre models de gestió, que donen compte dels canvis que es van introduint amb la privatització. *TVE*, *Antena 3 TV*, *Telecinco* i *Canal Plus* representen quatre formes de negoci que, per aquest ordre, incorporen noves formes de fer televisió. En aquest sentit, la mercantilització suposa el pas d'un model de televisió que concentra la producció i l'emissió d'una programació que incorpora els diferents gèneres, a un model de negoci on els canals actuen preferentment com a distribuïdors audiovisuals, dins de xarxes empresarials internacionals que inclouen companyies de producció i diferents finestres de difusió, i que seleccionen continguts a partir d'una segmentació de mercats que defineix públics diversos per a mitjans diversos, incorporant als espectadors com a font d'ingrés directa.

*TVE* respon al primer model, cosa que es reflecteix en l'estructura empresarial, el producte que ofereix, la dimensió de l'explotació en termes d'actius i plantilla, i el model de finançament. Aquest model, propi dels serveis públics, se centra en l'activitat de radiodifusió audiovisual (ràdio i televisió), integrant la producció i la programació/difusió. Això suposa una major inversió en actius materials —l'actiu fix material de *TVE* duplica el de les tres televisions privades—, i una major dotació de personal —la plantilla de *TVE* supera àmpliament la de les altres tres televisions juntes. Malgrat aquesta major capacitat de producció pròpia, la despesa en compres de *TVE* està al nivell de les privades, si tenim en compte que programa el doble d'hores: d'una banda augmenta la despesa respecte l'etapa de monopoli públic per l'increment dels preus dels continguts amb la posada en marxa de les privades, però per altra part, augmenta també la programació externa per les estratègies de competència per l'audiència i la influència de la nova organització del negoci que es va desenvolupant en aquests anys. En tot cas, la capacitat de producció de *TVE* és més elevada que en les cadenes privades, cosa que li permet diversificar la programació, que dona més espai als programes informatius, culturals, documentals i a produccions de qualitat (minisèries, grans documentals), especialment en el segon canal. La programació de *TVE*, però, comparteix moltes característiques de les programacions privades, amb un pes important de l'entreteniment i ficció televisius, cinema —amb un major pes del cinema nacional, tot i

que també hi predominin les produccions nord-americanes—, i esports, que se concentren a la primera cadena. En termes de vendes, el model de *TVE* no se sosté amb l'ingrés publicitari, que cobreix al voltant del 60% de les despeses d'exploració, i l'ha de completar amb finançament públic, en forma de crèdit avalat per l'estat. En una valoració del finançament de l'ens públic caldria tenir en compte que els majors increments de despesa corresponen precisament a la programació més competitiva amb les cadenes privades, que és la que genera més vendes de publicitat, mentre que els programes per a segments de públics més diversos solen tenir un menor cost, però també una menor remuneració comercial.

En l'altre extrem, *Canal Plus*, exemplifica el segon model de televisió: se centra en la programació de continguts comprats, per a públics específics, amb una participació indirecta en la producció a través de la inversió en companyies del grup. *Canal Plus* està integrada en una xarxa empresarial internacional, que concentra activitats de producció, gestió de drets, diferents formes de distribució, i algunes inversions en telecomunicacions. La presència de Prisa a l'accionariat situa *Canal Plus* com un dels mitjans del grup que està present també en premsa, ràdio, televisió, edició de llibres i musical. És a dir, el canal televisiu és un servei més dins el negoci del grup de provisió de continguts simbòlics a través de diversos suports. L'actiu de *Canal Plus* és fonamentalment immaterial amb un gran pes de les inversions financeres a través de les quals els ingressos dels abonaments (i les vendes) de *Canal Plus* financen altres activitats del grup en el mercat audiovisual. L'altre gruix de la inversió correspon a compres de drets d'emissió i de comercialització de programes, fonamentalment cinema que es distribuirà no només a través de *Canal Plus* sinó a través d'altres finestres del propi grup o externes. Les poques necessitats de producció, que s'adrecen principalment als horaris d'emissió gratuïta (informació, magazins) i retransmissions, es reflecteixen en una plantilla limitada — una vuitena part del nombre de treballadors de *TVE*—.

*Telecinco* i *Antena 3 TV* representen models intermedis, *Telecinco* més propera a *Canal Plus* i *Antena 3 TV* més propera a *TVE*. Tot i que per programació les dues cadenes formen un grup, on també s'hi inclouria *TVE1*, el model de negoci presenta algunes particularitats pròpies de l'extensió de la iniciativa privada en la teledifusió que les apropa al model de gestió d'un canal amb una programació tant diferent com *Canal Plus*.

*Telecinco* i *Canal Plus* tenen un volum de vendes, una plantilla i un entorn empresarial similars. Com el canal de pagament, *Telecinco* apareix com una empresa que gestiona una de les finestres de distribució del grup, en aquest cas de difusió gratuïta d'entreteniment i ficció. *Telecinco* combina també una posició destacada en la provisió de continguts simbòlics per al mercat espanyol a través de *Vocento* i els seus diversos mitjans (premsa, ràdio, televisió, internet), amb la dimensió internacional que proporciona *Mediaset*. *Telecinco* centra la programació en les adquisicions de drets i la participació en produccions externes. La producció per a *Telecinco* es realitza preferentment en empreses externes, sovint integrades en el grup empresarial, que s'especialitzen en la provisió de continguts per a les diferents pantalles (des de la televisió local a canals especialitzats de pagament). Només en els informatius és majoritària la producció interna.



*Telecinco* i *Canal Plus*, però, mantenen un negoci que presenta també diferències significatives, com és el finançament, que en aquest cas es basa en els ingressos per publicitat, i unes inversions financeres molt més baixes en el cas de *Telecinco*. Això es degut a la diferent posició que ocupen les dues televisions en la xarxa empresarial respectiva. Mentre que *Telecinco* se situa com una filial de *Mediaset*, amb socis espanyols, *Canal Plus-Sogecable* acabarà actuant com a empresa matriu de les inversions audiovisuals per al mercat espanyol de *Canal Plus França (Vivendi)* i de *Prisa*, que a partir del 2000 invertirà també directament en televisió local, igual que el grup *Vocento*.

*Antena 3 TV*, per últim, combina alguna de les característiques del model de negoci representat per *TVE* i les noves formes d'organització del negoci que s'introdueixen amb la privatització. *Antena 3 TV* és la cadena privada amb una major dimensió productiva, tant per volum de vendes, com inversió en actius materials i personal. La producció per a la cadena s'integra, en gran mesura, en la mateixa societat encarregada de la programació/difusió. La inversió fixa i la plantilla són molt inferiors a les de *TVE*, però superen àmpliament les de les dues cadenes privades. *Antena 3 TV* dedica més recursos a la producció interna (informatius, entreteniment, ficció televisiva), tot i que també recorrerà al mercat audiovisual per a completar la programació, especialment per al cinema i part de la ficció televisiva. També en l'estructura empresarial, *Antena 3 TV* trobarà més dificultats per assentar-se en l'estructura d'algun dels grups de comunicació, i en tot el període s'ha mantingut més centrada en el mercat audiovisual espanyol. Les vinculacions internacionals li han vingut de la mà de *Telefònica* i les seves inversions a Amèrica llatina, però es tracta d'un grup sense presència prèvia en els mercats de mitjans de comunicació i de producció i gestió de drets audiovisuals.

**Taula 102: Comparativa de les inversions de les televisions estatals 1990-2001** (milions de pessetes)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>actiu material</b>												
Canal+	6.919	3.857	4.373	4.476	4.338	4.779	37.130	37.216	32.334	31.540	5.126	3.109
Antena 3	7.058	7.877	10.678	17.151	18.145	18.671	21.115	23.353	24.356	26.997	18.956	18.549
Tele 5	250	4.699	6.151	954	1.034	383	391	392	17.883	19.583	9.654	10.976
<i>TVE</i>	25.625	37.666	43.503	45.142	47.329	51.531	54.229	57.959	62.195	66.410	69.547	
Ac. fix material	39.852	54.099	64.705	67.723	70.846	75.364	112.865	118.920	136.768	144.530	103.282	32.634
<b>actiu financer</b>												
Canal+	143	166	209	772	4.855	1.338	6.518	40.762	71.887	97.984	54.260	73.668
Antena 3	2.407	2.485	1.125	17	841	891	417	1.145	1.428	5.136	11.089	11.598
Tele 5	787	28	27	8.369	17.527	4.612	942	1.147	398	142	2.821	3.313
<i>TVE</i>	0	0	0	0	0	0	0	26.400	26.400	0	0	
actiu fix financer	3.337	2.679	1.361	9.158	23.223	6.841	7.877	69.454	100.113	103.262	68.170	88.578
<b>programes</b>												
Canal+	4.778	5.245	7.460	9.709	12.831	16.612	23.198	38.598	51.900	70.328	131.664	147.115
Antena 3	13.532	19.361	28.158	45.242	47.340	61.055	68.991	70.315	59.289	64.978	83.333	87.023
Tele 5	11.502	25.030	42.719	68.350	73.689	67.005	73.400	66.080	81.877	92.249		
<i>TVE</i>	69.052	84.362	88.207	101.803	85.741	86.902	82.118	99.895	94.828	112.485	120.429	
Programes	98.864	133.998	166.544	225.104	219.601	231.574	247.707	274.888	287.894	340.040	335.426	234.138
<b>actiu fix immaterial (sense programes)</b>												
Canal+	327	529	687	918	1.149	1.406	1.735	2.070	2.567	3.239		
Antena 3	78	279	415	724	783	836	605	809	750	953	1.159	

Tele 5	2.194	2.221	2.259	2.388	2.382	2.285	2.384	2.334	2.452	2.518		
<i>TVE</i>	3	2	3	2	6	145	282	307	600	715	830	
actiu fix immat	2.602	3.031	3.364	4.032	4.320	4.672	5.006	5.520	6.369	7.425		
<b>Circulant - existències</b>												
Canal+	7.467	8.727	5.238	6.928	8.687	12.956	33.001	43.455	34.045	31.717	44.773	44.508
Antena 3	7.687	5.273	13.715	20.416	25.353	27.709	30.912	25.366	31.635	33.434	39.020	38.470
Tele 5	10.086	12.354	13.109	21.780	20.677	27.561	22.744	13.593	19.525	34.140	41.952	40.463
<i>TVE</i>	7.795	1.600	2.904	3.429	1.882	618	396	643	2.452	53.326	20.271	
Total altres actius circulants	33.035	27.954	34.966	52.553	56.599	68.844	87.053	83.057	87.657	152.617	146.017	
<b>existències sense programes</b>												
Canal+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Antena 3	578	1.675	3.241	7.188	6.389	7.161	2.457	2.757	2.056	1.285		
Tele 5	20	122	304	1.789	951	552	493	291	526	184	1.105	21
<i>TVE</i>	1.237	1.659	1.500	1.271	1.004	934	946	864	601	549	553	
Total existències sense programes	1.835	3.456	5.045	10.248	8.344	8.647	3.896	3.912	3.183	2.018		
<b>Altres actius circulants</b>												
Canal+	7.467	8.727	5.238	6.928	8.687	12.956	33.001	43.455	34.045	31.717		
Antena 3	8.265	6.948	16.956	27.604	31.742	34.870	33.369	28.123	33.691	34.719		
Tele 5	10.106	12.476	13.413	23.569	21.628	28.113	23.237	13.884	20.051	34.324		
<i>TVE</i>	9.032	3.259	4.404	4.700	2.886	1.552	1.342	1.507	3.053	53.875		
altres actius circulants	34.870	31.410	40.011	62.801	64.943	77.491	90.949	86.969	90.840	154.635		

Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals

El procés de canvi des d'estructures empresarials que integren tot el cicle de producció/comercialització a la formació de grans grups d'empreses que es divideixen el treball i els mercats remet a l'evolució general de les organitzacions empresarials. Per una part, hem vist en l'anàlisi de la propietat com les televisions s'inscriuen en conjunts empresarials cada cop més complexos, que limiten o condicionen l'autonomia de les empreses televisives. Les decisions de les companyies que gestionen els canals estaran vinculades a l'estratègia dels grups, on hi intervenen interessos diversos.

A més, hem vist també com es creen uns mercats intraindustrials i sovint intragrup que defineixen també noves estructures de decisió i relativitzen l'autonomia de moltes empreses, especialment les situades en les fases més allunyades dels consumidors finals. Tant en l'anàlisi de la propietat com en l'anàlisi econòmic i financera hem vist com les televisions opten per estratègies diverses en el desenvolupament de les diferents fases de la cadena de producció i comercialització, dins una tendència a externalitzar i separar les diverses activitats implicades. Aquest procés d'externalització, però, no ha suposat una substitució de la planificació empresarial per contractes purs de mercat sinó que més aviat s'han instaurat formes de relació intermèdies entre el control empresarial i els intercanvis de mercat. Pel que fa a l'aprovisionament, *Canal Plus* i *Telecinco* recorren en gran mesura als intercanvis amb empreses del grup, és a dir, a relacions de propietat —drets de propietat, propietat indirecta, propietat compartida i control de la propietat—. En el cas de *Canal Plus*, l'activitat de la qual està més vinculada al mercat cinematogràfic, veiem com les grans empreses nord-americanes o bé entren en la propietat del canal —*Warner*, a *Canal Satélite Digital*—, o estableixen contractes a llarg termini —contractes amb les principals majors nord-americanes per al subministrament de

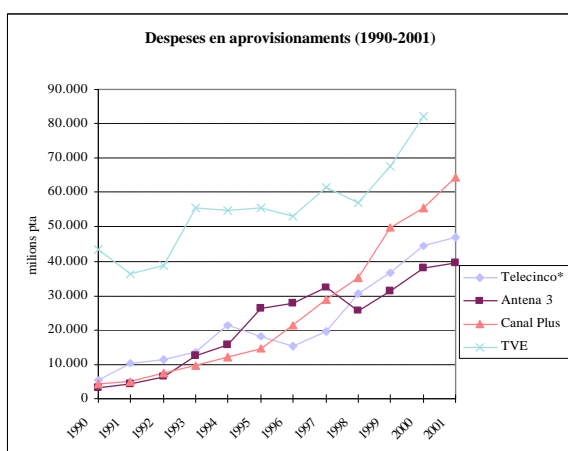
pel·lícules— que limiten la regulació del mercat en favor de les grans empreses de producció i distribució. En el cas de *Telecinco*, és la cadena televisiva i els seus accionistes els que inverteixen en empreses de producció per assegurar-se un major control sobre el subministrament de programes, a més de comptar amb empreses de gestió de drets audiovisuals i productores a nivell europeu.

En la fase d'aprovisionament hi ha també molts intercanvis de mercat, tot i que en molts casos s'introdueixen salvaguardes o s'estableixen contractes a llarg termini. Per exemple, els contractes de compra dels drets esportius s'estableixen per un mínim de cinc temporades i es negocien de forma conjunta per part de tots els clubs. També trobem contractes amb condicions especials en el cas dels programes subministrats per les grans distribuïdores nord-americanes, que poden imposar condicions per protegir la seva posició.

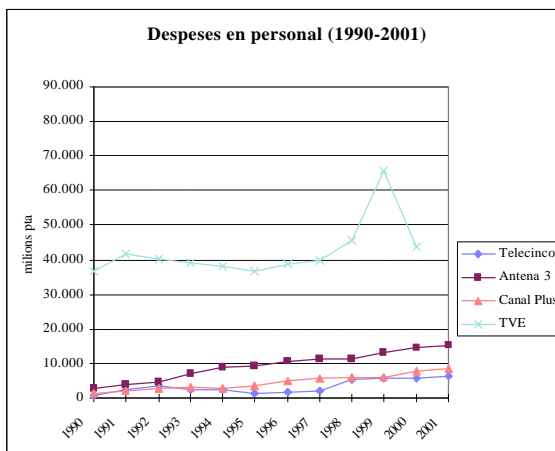
En la relació entre les televisions i les empreses de serveis a la producció trobem també relacions de propietat —especialment en el cas de *Telecinco*, on el grup integra diverses societats de serveis—, però seran més freqüents els intercanvis de mercat. En aquest cas, ens trobem amb un panorama de petites empreses molt dependents de la demanda de les televisions, que poden aconseguir condicions favorables sense necessitat d'establir relacions de propietat o a llarg termini. De manera que, tot i que no s'estableixin relacions de control de propietat ni contractes amb salvaguardes, ens trobem amb la formació de xarxes de subcontractistes amb poca capacitat negociadora i per tant amb una autonomia limitada pel poder de negociació de les televisions.

Pel que fa als serveis de telecomunicacions, el mercat es caracteritza per un nivell baix de competència, cosa que afavoreix els acords a llarg termini i amb salvaguardes. A més la intervenció estatal en les telecomunicacions —a través de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones i la fixació de taxes d'ús de l'espai radioelèctric— limita també el paper del mercat com a regulador dels intercanvis. La privatització de l'espai radioelèctric i de la televisió, per tant, ha comportat un procés de canvi des d'una situació d'integració empresarial —*RTVE* integrava el transport dels senyal i la gestió dels canal televisiu—, a una major presència del mercat, però amb moltes limitacions o controls propis d'un mercat oligopòlic.

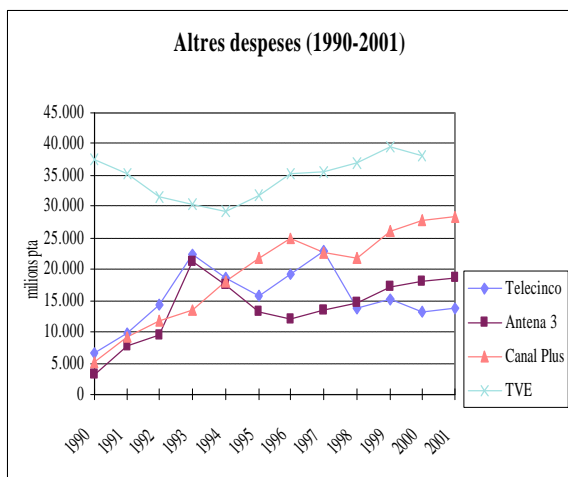
**Gràfic 40**



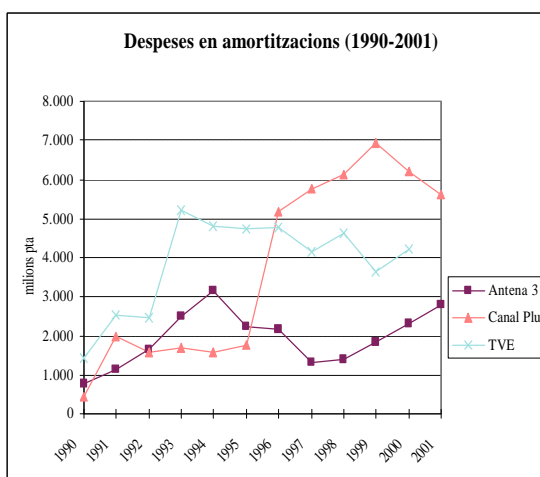
**Gràfic 41**



**Gràfic 42**



**Gràfic 43**



Font: elaboració pròpia amb dades dels comptes anuals.

\* Per a Telecinco es recull com despesa en aprovisionament aquesta partida més el cost d'amortització de les inversions en programació, ja que la companyia anota les adquisicions de programes com inversions en actiu fix immaterial.

### 4.3.- La programació de les televisions

L'anàlisi econòmica i financera de les televisions de cobertura estatal espanyoles mostra diferents models de negoci per al desenvolupament de l'activitat televisiva, amb una càrrega d'inversió i de despesa corrent que també presenta diferències significatives entre les quatre empreses. En aquest capítol es presenta una anàlisi de les programacions d'aquestes televisions per tal de veure quina és la relació que hi ha entre el model productiu i l'*output* resultant. La poca disponibilitat de sèries homogènies de dades sobre composició de la programació per gèneres i encara més per procedència dels programes (nacional/estranger, propi/aliè), així com el fet que els comptes no permeten diferenciar els costos atribuïbles a cada programa, dificulten la possibilitat d'establir relacions clares en l'evolució dels continguts i el desenvolupament econòmic i financer de les empreses. Tot i això, utilitzant les categories que estableix Sofres per a l'anàlisi de les programacions i de l'audiència, es poden establir algunes relacions entre l'evolució econòmica de les empreses i el tipus de producte que ofereixen.

Les estratègies de programació de les televisions generalistes tenen com a objectiu aconseguir la màxima audiència en cada franja horària, tenint en compte que el nombre total d'espectadors que hi haurà davant el televisor a cada moment depèn més dels hàbits horaris de la població que no pas del tipus de programació. Per tant les televisions reserven per als horaris de màxima audiència televisiva (vespre-nit i migdia) els programes més competitius per a públics amplis, mentre que en les altres franges horàries s'intenta atreure els segments de públic que en cada moment tinguin més consum televisiu, amb programes de menor pressupost. Una altra de les estratègies de les televisions, per als horaris que envolten el *prime time*, és la de

programar espais anomenats de transició, que tenen com a objectiu fer de pont entre els diferents segments de públic que constitueixen l'audiència televisiva en cada franja horària.

Amb aquestes estratègies com a marc d'actuació, les televisions han anat optant per diferents tipus de programes que complissin els objectius assenyalats, tenint en compte sempre la relació entre l'audiència i el cost de programa. Un altre element fonamental en les decisions de programació és el comportament de la competència. En escenaris amb pocs operadors, les televisions competeixen amb programes similars, adreçats als públics majoritaris. Tal i com assenyala Garnham (1988) en mercats amb pocs canals de televisió surt més a compte repartir-se el públic majoritari a cada franja que no pas buscar segments de públic minoritaris. Així, veurem com les televisions tendeixen a competir amb el mateix tipus de programa i a copiar els formats d'èxit, introduint innovacions quan s'esgota la seva acceptació entre el públic. En aquesta mateixa línia, les televisions intenten traslladar l'èxit de determinats programes a altres espais, adoptant-ne els continguts o els protagonistes. És el cas, per exemple, de l'ampliació de la durada dels informatius per donar més temps als continguts i protagonistes futbolístics. Igualment, les televisions adopten els formats i protagonistes d'èxit en altres mitjans. En són alguns exemples la contractació de presentadors procedents de la ràdio i la premsa rosa, l'adaptació de gèneres radiofònics com els talk-shows nocturns o les tertúlies matutines, o la inclusió en les graelles televisives d'espais del cor i de successos, propis de la premsa sensacionalista.

En aquest marc d'actuació, les televisions de cobertura estatal espanyoles presenten diferències que es poden relacionar amb els diversos models de negoci que s'han identificat en el capítol anterior i a les diferents orientacions de l'activitat empresarial. Per una part, tenim dos canals de titularitat pública, on l'objectiu primordial no és el benefici econòmic, tot i que depenen de la publicitat per al seu finançament, que es pot completar, a més, a través dels contractes amb l'estat. És a dir, tot i que pròpiament no es tracta d'empreses que tinguin com a objectiu crear audiències per vendre als anunciants per aconseguir un benefici, la dependència financera respecte de la publicitat condiciona també el model de programació. En aquest cas, però, la programació no és *només* un bé estructural per obtenir el producte final que és l'atenció del públic, sinó que en la seva definició hi intervenen altres consideracions relacionades amb la seva definició de servei públic i propietat pública. La combinació entre les exigències i la tradició de servei públic i les exigències d'un model de finançament comercial, es resol amb una combinació de dos canals. Un de generalista, *TVE1*, que presenta una programació per competir amb les televisions privades per l'atenció del públic. I un segon canal, *La 2*, amb una programació semi-especialitzada, que tendeix a concentrar els programes adreçats a segments específics de públic.

Pel que fa a les televisions desenvolupades per les empreses privades, *Telecinco* i *Antena 3 TV* responen al model de negoci de la radiodifusió comercial, amb un disseny de programació de flux de caràcter generalista que pugui atreure el màxim de públic possible per vendre la seva atenció als anunciants. En canvi, *Canal Plus* ofereix una programació de pagament que intenta satisfer demandes concretes per les quals els espectadors-clients estiguin disposats a pagar.

Prado i Moragas (2000) assenyalen les tendències de la programació de les televisions espanyoles al llarg dels anys 90. La introducció de la televisió privada té com a primer efecte un reajustament de l'oferta pública, amb un ràpid descens dels gèneres informatius a favor de la ficció, predominant en les cadenes privades. Aquests anys d'introducció es caracteritzen també per un alt grau de contraprogramació, que es converteix en una pràctica de competència. La desprogramació d'espais, substituïts a última hora per uns altres, la manca d'informació sobre els títols de les pel·lícules i els canvis d'horaris, redueixen la informació dels espectadors alhora de fer les seves eleccions, i per tant redueixen la transparència del mercat, un dels requisits per al funcionament de la competència<sup>27</sup>.

Les tendències generals que es van assentant en l'estratègia de programació de les televisions generalistes després de l'etapa d'introducció passen per la crisi de l'entreteniment clàssic representat pels shows i concursos i una certa recuperació del temps dedicat a la informació. Es tracta, però, d'una informació molt diferent de la que havia caracteritzat les televisions de servei públic a Europa. Es produeix un fenomen d'espectacularització de la informació que es tradueix en la diversificació dels formats per donar entrada a nous temes i actors (vida quotidiana, successos, intimitats, personatges anònims) amb un tractament més proper al dels gèneres d'entreteniment (escenificació, dramatitzacions, presència i participació del públic, entre d'altres) (Prado, Moragas, 2000).

Els gèneres d'entreteniment com els concursos i talk-shows o miscel·lànies també tenen, però, un espai important a les gralles i han anat evolucionant amb el desenvolupament de la televisió privada. Lacalle assenyala com després d'una certa retallada del temps dedicat a concursos es produeix un revival d'aquest gènere, que presenta unes característiques avantatjoses des del punt de vista econòmic: la producció és relativament barata enfront altres formats d'entreteniment i tenen molta versatilitat alhora d'adaptar-se als diferents perfils de públic de cada horari, al mateix temps que reforcen el vincle amb els espectadors a l'incloure participació directa (Lacalle, 2001). També els programes de miscel·lània aniran ocupant un espai important en les televisions privades, sobretot per atreure al públic que més veu la televisió. Després del ràpid esgotament dels primers reality shows centrats en successos truculents, els talk shows agafaran el relleu en uns formats que vehiculen l'accés d'històries quotidianes a les pantalles, convertint qüestions socials i personals en espectacle televisiu: "el denominador común de todos estos programas, más allá de sus diferencias específicas de formato o contenido, es el carácter de *interface* que la televisión despliega entre el individuo y su entorno personal y social" (Lacalle, 2001: 137). Des d'un punt de vista econòmic, doncs, els talk-shows es presenten com un gènere d'audiència fidel, on s'estableix una relació directa de participació amb alguns dels segments de públic amb més consum televisiu, i de producció barata en tant que el seu principal *input* són successos de l'esfera íntima de persones anònimes. La competitivitat que s'estableix en relació a aquests gèneres, però,

---

<sup>27</sup> Un estudi dirigit per Emili Prado, Manuel Palacio i Eduardo Rodríguez citat a Prado i Moragas (2000: 183), assenyala per al 1994 un índex de desprogramació del 20%, un 90% d'error en la informació que les revistes de televisió ofereixen sobre els títols de les pel·lícules i manca de puntualitat en gairebé la meitat dels programes.

també ha comportant un cert encariment en la mesura que han passat a ocupar-se més de personatges famosos i han arribat a crear una mena d' "star system" que es mou entre diferents programes.

També la ficció televisiva s'anirà convertint en un "paradigma del figoneo" (SGAE, 1995) que construeix relats ficticis sobre la realitat social —sèries sobre oficis, sit-coms familiars, sèries sobre la vida als barris—, però d'una forma menys comprometedora, menys conflictiva, que en la vida quotidiana.

El tipus de televisió que s'ofereix en l'escenari de la mercantilització i les funcions o demandes en què es concentra la planificació de l'ús del canals de comunicació que realitzen les empreses estarà marcat per la relació entre: els horaris/hàbits de consum televisiu, que depenen de factors externs a l'empresa<sup>28</sup>; les necessitats productives dels diferents gèneres i els costos que ocasionen; les possibilitats de remuneració d'aquests diferents programes, que està en funció de l'audiència que poden generar, de l'adequació als interessos dels anunciants i centrals de compra i de l'existència de formes secundàries de comercialització.

Atenent als diferents gèneres televisius que es tenen en compte a les estadístiques de Sofres, el conjunt de l'oferta televisiva de les cadenes d'abast estatal es caracteritza pel predomini de la ficció, que representa al voltant del 30% de les emissions diàries. A la segona meitat dels anys 90 l'oferta de ficció, però, evoluciona a la baixa, i passa de 3.300 minuts diaris a 2.700 minuts. Aquesta reducció de les emissions de ficció es produeix tant a les cadenes gratuïtes com a la televisió de pagament *Canal Plus*. Amb tot, la ficció suposava al 1999 un terç de la programació de les cadenes gratuïtes i més del 50% a *Canal Plus*. Dins l'oferta de ficció les produccions nord-americanes són les que ocupen més temps d'emissió al llarg de la dècada, però a partir de 1993 en la ficció televisiva les sèries de producció nacional les aniran desplaçant dels horaris de *prime time*.

Álvarez i López (1999) assenyalen l'especialització de les sèries nord-americanes en segments de públic més definits com un factor que actua a favor de les sèries nacionals, que tenen un públic més ampli. En el cas de les sèries nacionals, García (2003) destaca que es caracteritzen per la incorporació de tècniques de producció nord-americanes i per una evolució des de les sèries d'orientació familiar a les adreçades a públics més específics —joves-adults, urbans, classe mitjana-alta—, i més connectades a la realitat social —representació de les noves formes familiars, tractament de temes socials i d'actualitat, incorporació del carrer i l'àmbit laboral—. En un primer moment, les sèries nacionals familiars avantatjarien les produccions nord-americanes per dirigir-se a públics més amplis, i a mesura que van evolucionant, com les nord-americanes, cap a públics més segmentats, l'avantatge es trobaria en una major connexió a la realitat espanyola.

La ficció s'endú bona part del pressupost de les televisions, on hem vist que la partida principal correspon a compres de programes, entre els quals destaquen la ficció cinematogràfica i televisiva. De la inversió en programació de les televisions hem destacat l'increment d'inversió en producció pròpia que, tot i que té un cost més elevat, resulta eficient en termes d'audiència i d'acumulació d'estocs per part de les

---

<sup>28</sup> En aquest sentit, s'han de tenir en compte l'evolució que s'ha donat en la societat espanyola, amb un envelliment de la població, l'augment de la immigració i l'increment del nombre de persones que viuen soles i en nuclis familiars petits, tot i que es manté per sobre de la mitjana europea en el manteniment de les estructures familiars tradicionals. També cal tenir en compte que a la dècada dels noranta hi ha un increment de les diferències socio-econòmiques, que s'aprecia tant en l'evolució de la renda com del consum (Analítica, 1995; Eurostat; INE).

cadena, que generalment n'obtenen els drets d'exploració encara que siguin de producció externa. La inversió en producció pròpia (interna i externa), que inclou també altres gèneres a més de la ficció, augmenta en totes les cadenes especialment a partir del 1995, coincidint amb el desplaçament de les produccions estrangeres del *prime time* espanyol. És precisament la posició estratègica que ocupa la ficció nacional en les graelles de les televisions gratuïtes un dels factors que impulsarà la inflació dels costos d'aquestes produccions, inflació que se concentra en el personal artístic, el factor de producció menys substituïble, que s'endú entre el 35-50% del pressupost de producció (Álvarez i López, 1999).

L'evolució de les programacions, amb l'increment de la ficció nacional es correspon amb l'estructura de la inversió en programes. A partir del 1994, quan les televisions entren ja en l'etapa de maduresa i augmenten el temps dedicat a ficció, es produeix un salt en el volum d'inversió en producció aliena, que superarà ja els 100.000 milions de pessetes, enfront la inversió en producció pròpia, externa i coproduccions, que se situa al voltant dels 40.000 milions de pessetes. Al final de la dècada, en canvi, la inversió en produccions alienes es manté a l'entorn dels 110.000 milions de pessetes, mentre que la producció nacional arriba fins a més de 90.000 milions de pessetes.

Els programes de miscel·lània i informatius se situen per darrera de la ficció en temps d'emissió, amb una evolució a l'alça, més acusada en el cas de la miscel·lània. Al 1995 les televisions gratuïtes programaven 10h. i 25 minuts de miscel·lànies per 11h. i 20 minuts d'informació. En canvi, al 1999 la relació s'havia capgirat amb 16 h. 40 minuts per a les miscel·lànies i 14h. 36 minuts per als informatius. Els informatius, però, tendeixen a ocupar franges horàries de major audiència, mentre que les miscel·lànies serveixen per omplir horaris de menor consum televisiu. La presència d'aquests gèneres en les televisions gratuïtes és més important que a la televisió de pagament, on se situa tots els anys per sota del 10% de la programació. Es tracta, però, dels gèneres més utilitzats per a les emissions no codificades del canal de pagament. Es tracta de dos gèneres relativament econòmics —en relació a la ficció— i amb capacitat d'atreure audiències, però amb una alta substituïbilitat per la competència d'altres mitjans, i per tant amb poca demanda directa per part de l'audiència (poca disponibilitat a pagar).

La informació i les miscel·lànies corresponen en la major part a producció pròpia, o en tot cas externa, de les cadenes. L'increment en el temps destinat a aquests gèneres que es produeix a partir del 1994 es correspon amb l'ampliació de les plantilles de les televisions, excepte en el cas de *Telecinco* que, com hem vist, és la cadena que externalitza més la producció i no augmenta la plantilla fins al 1998, coincidint amb un nou increment de la informació a la graella. A *Antena 3 TV* i *Canal Plus*, en canvi, sí que s'aprecia una relació entre les ampliacions de plantilla i l'augment del temps d'informació i miscel·lànies.

Els programes culturals i els esports suposen cada un poc més del 5% de les emissions, amb una oferta entre els 8h.20 minuts i les 10 hores diàries. El pes dels programes culturals es similar en l'oferta de pagament i en l'oferta gratuïta —al voltant del 8% de les emissions totals—, tot i que en el cas de la televisió gratuïta es concentra gairebé exclusivament en els canals públics i té poca presència en els *prime time*. Al contrari



succeeix amb els esports. Tot i que els minuts d'emissió de programes esportius és lleugerament més baix que el dedicat a espais culturals, els esports ocupen horaris d'elevat consum televisiu i tenen un major seguiment, especialment en el cas del futbol, cosa que fa que la seva presència sigui més notable.

El comportament econòmic d'aquests gèneres presenta també diferències notables. Les limitacions de la programació cultural per aconseguir audiències àmplies en l'escenari de competència de pocs canals, i les necessitats productives que requereixen desplaça aquests gèneres de les televisions privades gratuïtes, que només poden recuperar la inversió que suposarien aquests programes a través de la publicitat. En canvi, el pes de la programació cultural en la graella de *TVE* es correspon amb el seu caràcter públic i amb la major disponibilitat d'instal·lacions i personal de producció. És a dir, d'una banda *TVE* (*TVE1* i *La 2*) no té tanta pressió dels índexs de rendibilitat i per altra part, aquests índexs no es veuen perjudicats directament per les decisions de programació cultural sinó que pot aprofitar la major capacitat de producció per diversificar els gèneres. En el cas de *Canal Plus* la presència de programes culturals sí que resulta eficient en termes econòmics ja que es tracta d'un gènere amb força acceptació entre el públic del canal de pagament, que precisament està disposat a pagar per aquells continguts que no es troben en les cadenes generalistes. La segmentació de públic que implica l'abonament es correspon, doncs, amb una major demanda de gèneres culturals. A més, en el cas de *Canal Plus*, la programació cultural correspon a produccions que o bé provenen del mercat internacional, i presenten per tant uns costos més baixos en la mesura que s'amortitzen amb més emissions, o bé correspon a produccions vinculades al propi grup empresarial i que tindran altres formes de remuneració —venda de llibres, discos, ràdio, entre d'altres—. La presència de *Canal Plus* i dels seus accionistes en el mercat cultural reforça la programació cultural en el canal de pagament que constitueix una forma de promoció de les empreses del grup i dels creadors als quals donen difusió<sup>29</sup>.

Els concursos i infoshows suposen cadascun entre el 2% i 3% de la programació, però es concentren preferentment en els horaris de més audiència. L'emissió d'aquest tipus de programes correspon en exclusiva a les cadenes gratuïtes, que exploten l'eficàcia d'aquests gèneres per atreure audiències a un cost baix. En canvi, resulta difícil diferenciar una oferta de concursos i infoshows per la qual el públic estigui en disposició de pagar una tarifa, cosa que explica la seva absència del canal de pagament<sup>30</sup>. L'emissió de concursos a la segona meitat dels anys 90 s'ha situat entre les 2h. 38 minuts i les 4h. 5 minuts diaris, mentre que l'oferta d'infoshows s'ha anat reduint per passar de 3h. 30 minuts al 1995 a 2 hores diàries al 1999.

L'entreteniment televisiu correspon majoritàriament a producció pròpia o en tot cas externa. Les escasses necessitats de personal artístic en els gèneres d'entreteniment, que es basen en la participació del públic, són el factor principal en la rebaixa del cost respecte de la ficció. L'evolució del gènere cap a la

---

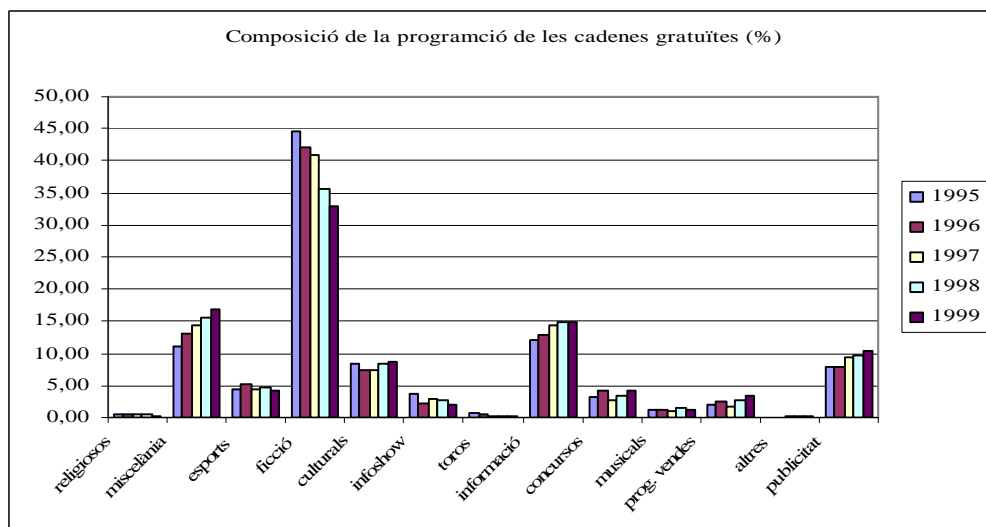
<sup>29</sup> Vegi's l'anàlisi de Halimi (2002) per al cas francès. L'autor descriu les formes com a través dels diferents mitjans de comunicació integrats en els grups empresarials es crea una elit de creadors culturals i intel·lectuals amb un accés garantit als canals de comunicació, promoció i difusió cultural.

<sup>30</sup> Les plataformes digitals, en canvi, sí que han incorporat aquest gènere primer en els seus canal familiars i després mercès a la innovació que han introduït concursos com *Gran Hermano* o *Operación Triunfo*, on el que es ven és la possibilitat de fer un seguiment complet, de 24 hores, del que succeeix als protagonistes del concurs.

telerealitat i cap a la producció independent, però, suposarà un increment del cost d'aquests programes tant per la pressió d'unes xifres d'audiència elevades com també per la sofisticació de la producció. Aquest major cost s'intentarà recuperar amb l'ampliació de la vida econòmica d'aquests productes ja sigui incorporant els seus protagonistes a altres programes com diversificant les formes de distribució amb la creació de continguts complementaris per a internet, canals de pagament o edició discogràfica i gràfica.

Finalment, la publicitat és un altre dels continguts principals de la televisió, tant pel temps que s'hi dedica com per la seva dispersió al llarg de les graelles, que fa que sigui el gènere amb més possibilitat de ser vist. Al 1995, les televisions emetien 7h. 5 minuts diaris de publicitat, que han anat augmentant fins a 10 h. 50 minuts diaris al 1999. Amb això, en aquest període la publicitat ha passat del 6,4% de les emissions al 8,9%. El percentatge és superior —7,8% i 10,5%, respectivament— si prenem només les televisions gratuïtes, que concentren la major part de les emissions publicitàries. La distribució de la publicitat, a més, no és homogènia al llarg del dia, sinó que trobem franges on l'emissió d'anuncis supera el 20% del temps. Font d'ingrés principal de les cadenes gratuïtes, la publicitat genera uns ingressos per minut a l'entorn d'1.300.000 pessetes entre 1995 i 1999, mentre que en aquest mateix període el cost total per minut d'emissió de les cinc cadenes analitzades se situa entre les 100.000 pessetes de 1995 i les 140.000 pessetes de 1999.

#### Gràfic 44



Font: Sofres

Pel que fa al ritme d'innovació, *TVE 1* és la cadena que presenta una major estabilitat en les apostes per aconseguir els seus màxim d'audiència. Les cadenes privades presenten una major variació en les llistes dels programes més vistos de cada any. També s'aprecia una major interrelació entre les estratègies d'ambdues televisions. Així, mentre que *TVE* explota l'avantatge que li suposa l'exclusiva per a la televisió en obert sobre les competicions de futbol internacionals i una estructura de redacció d'informatius més àmplia que les cadenes privades, aquestes centren la competència per l'audiència en els mateixos gèneres, l'entreteniment i la ficció, i en menor mesura en la informació.

El ritme d'innovació en les cadenes generalistes és relativament baix. Amb una audiència repartida a parts similars entre les tres cadenes, les graelles de programació es mantenen bastant estables. El *rating* i el *share* dels programes són els principals elements que influeixen en la renovació dels programes, de manera que en un escenari de repartiment del mercat com el que es dibuixa a partir de 1993-1994 les innovacions es concentren en uns pocs programes que puguin servir per guanyar els 3-4 punts d'audiència en joc. Així, en les llistes de programes més vistos de cada cadena, en trobem que es mantenen al llarg d'amplis períodes.

La innovació en les graelles televisives es veu impulsada no només per la reacció de l'audiència, sinó també pels altres factors que incideixen en la rendibilitat de les televisions. Així, l'increment del preu d'adquisició de determinats programes, com el cinema a partir de 1996/1997 amb la posada en marxa de les plataformes digitals; la major disponibilitat de recursos pels increments generals de la inversió publicitària no vinculats a l'audiència; o les millores en la infraestructura de producció, com en el cas dels informatius i la digitalització poden influir també en els canvis en la programació. De fet, hem vist com les variacions en la programació se situen en els darrers anys dels cicles del negoci identificats en l'anàlisi empresarial, és a dir, en els anys en què cau la rendibilitat, caiguda que hem vist que s'ha de relacionar amb més factors que estrictament l'evolució de l'audiència, com els cicles d'inversió i amortització, variacions en l'entorn competitiu o canvis de propietat.

Taula 103: composició de la programació de les televisions espanyoles (1995-2000)

Religiosos						Culturals						Informac
	1995	1996	1997	1998	1999		1995	1996	1997	1998	1999	
Antena 3	0	0	1	0	0	Antena 3	11	6	2	3	10	Antena 3
Telecinco	0	0	0	0	0	Telecinco	3	6	32	28	26	Telecinco
TVE 1	2	2	0	0	0	TVE 1	53	99	108	133	141	TVE 1
La 2	22	22	27	23	19	La 2	400	339	311	337	342	La 2
Total	24	24	28	23	19	Total	467	450	453	501	519	Total
Canal Plus	0	0	0	0	0	Canal Plus	112	91	100	118	144	Canal Plus
Miscelània						Infoshow						Concurs
	1995	1996	1997	1998	1999		1995	1996	1997	1998	1999	
Antena 3	186	256	326	367	441	Antena 3	50	40	28	18	38	Antena 3
Telecinco	82	161	218	226	253	Telecinco	61	40	71	58	13	Telecinco
TVE 1	267	238	146	156	129	TVE 1	71	36	71	71	58	TVE 1
La 2	90	125	186	184	176	La 2	28	22	7	10	9	La 2
Total	625	780	876	933	999	Total	210	138	177	157	118	Total
Canal Plus	28	83	125	128	119	Canal Plus	0	0	0	0	0	Canal Plus
Esports						Toros						Musicals
	1995	1996	1997	1998	1999		1995	1996	1997	1998	1999	
Antena 3	26	29	27	8	5	Antena 3	5	5	2	0	0	Antena 3
Telecinco	22	9	11	13	16	Telecinco	8	5	3	0	0	Telecinco
TVE 1	50	56	34	54	43	TVE 1	19	13	13	8	10	TVE 1
La 2	155	216	202	202	191	La 2	5	3	3	4	5	La 2
Total	253	310	274	277	255	Total	37	26	21	12	15	Total
Canal Plus	230	268	259	241	245	Canal Plus	16	16	16	20	6	Canal Plus
Ficció						Prog. vendes						Altres
	1995	1996	1997	1998	1999		1995	1996	1997	1998	1999	
Antena 3	866	762	708	639	507	Antena 3	80	99	100	122	124	Antena 3
Telecinco	862	796	786	696	651	Telecinco	28	52	3	38	85	Telecinco
TVE 1	534	607	564	510	535	TVE 1	0	0				TVE 1
La 2	231	347	412	292	255	La 2	0	0				La 2
Total	2493	2512	2470	2137	1948	Total	108	151	103	160	209	Total
Canal Plus	812	750	729	743	760	Canal Plus	0	0				Canal Plus

Font: Sofres

Taula 104: Inversió en programació de les televisions espanyoles 1990-2000 (milions de pessetes)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<b>TVE</b>								
Producció aliena	16.850	13.096	13.091	22.245	16.947	13.655	11.651	16.4
Producció pròpia	22.530	14.501	15.867	12.644	18.803	17.655	14.651	16.2
Producció externa		26.204	24.605	21.235	11.926	8.833	9.003	8.2
anticipis	1.672	2.841	3.419	1.398	3.871	8.848	5.598	7.8
Total existències programes	41.052	56.642	56.982	57.522	51.547	48.991	40.903	48.7
consums de programes	28.000	27.720	31.225	44.281	34.194	37.911	41.215	51.1
existències+consums (I bruta)	69.052	84.362	88.207	101.803	85.741	86.902	82.118	99.8
<b>Telecinco</b>								
Drets prop. audiovisual	10.385	22.398	38.209	62.347	67.495	59.358	65.529	50.8
Màsters	178	384	624	750	736	506	462	2
Doblatges	939	2.199	3.329	4.147	4.398	3.342	3.610	2.7
Drets coproduccions		49	557	1.106	1.060	1.528	3.139	11.5
Drets retransmissions*		-	-	-		2.271	660	7
total brut	11.502	25.030	42.719	68.350	73.689	67.005	73.400	66.0
total net	6.548	16.219	33.735	68.350	53.703	48.528	58.645	47.7
amortització acumulada	4.954	8.811	8.984	17.771	19.986	18.477	14.755	18.3
<b>Antena 3 TV</b>								
Drets prod. aliena				29.063	24.330	23.109	26.400	24.5
Programes i sèries pròpies				2.700	6.185	12.024	13.913	9.7
Coproduccions				664	4.592	2.474	2.377	
Altres drets				423	1.196			
Retransmissions					541	617	799	6
Anticipis proveïdors*			1.024		3.785			5.1
prov.obsolescència							2.334	-1.3
Total drets i programes**	10.347	14.990	21.845	32.851	31.826	34.879	41.155	38.8
consum programes	3.185	4.371	6.313	12.391	15.514	26.176	27.836	31.5
Existències+consums (I bruta)	13.532	19.361	28.158	45.242	47.340	61.055	68.991	70.3
<b>Canal plus</b>								
drets audiovisuals (brut)	0	0	2	13	275	1.096	1.800	6.0
total existències	1.665	1.596	1.948	2.512	3.599	4.695	5.522	10.8
Cinema	703	884	1.318	1.765				
Esports	704	150	78	-				
Sèries	246	557	517	730				
Varis*	11	3	33	14				
total I programes (31+32)	1.665	1.596	1.950	2.525	3.874	5.791	7.322	16.8
consum de programes	3.113	3.649	5.510	7.184	8.957	10.821	15.876	21.7
existències+consums (I bruta)	4.778	5.245	7.460	9.709	12.831	16.612	23.198	38.5
<b>TOTAL PROGRAMES (inversió)</b>	59.612	89.447	114.512	161.248	140.950	138.189	148.025	152.0
<b>TOTAL PROGRAMES I+consum</b>	98.864	133.998	166.544	225.104	219.601	231.574	247.707	274.8

## **5.- EL CONTEXT INDUSTRIAL DE LES EMPRESES DE TELEVISIÓ**

### **5.1.- La delimitació de la indústria**

En la primera part d'aquesta tesi s'ha abordat l'anàlisi de les empreses de televisió espanyoles de cobertura estatal, a partir de l'anàlisi de la seva estructura de propietat, el cicle econòmic i financer i el tipus de producte que fan. Aquests elements formen part, però, d'un conjunt més ampli que influeix en les decisions empresarials i en la marxa de l'activitat, i que es veu influenciat al seu torn per les dinàmiques que provenen del mercat televisiu. Així, l'objectiu d'aquest capítol és el de situar les empreses analitzades en el seu entorn industrial, amb el qual es relacionen tant des del punt de vista de la propietat, com dels processos productius, el públic i les demandes que cobreix. Aquest conjunt industrial configura l'entorn competitiu de les empreses de televisió, més enllà del que formen la resta d'ofertes televisives (televisió autonòmica i local, canals internacionals, plataformes de pagament).

La delimitació d'aquesta indústria, però, resulta problemàtica per la pròpia dinàmica que ha seguit en els darrers vint anys, en què s'ha produït una major integració de les activitats estrictament informatives amb altres activitats de comunicació i oci i amb la producció i distribució cultural, en el que Rifkin defineix com la indústria de l'experiència: "nuevo hipercapitalismo que comercia con el acceso a experiencias culturales" (Rifkin, 2000:17). Efectivament, l'evolució econòmica, tal i com s'abordarà en el proper capítol, ha portat a una expansió de l'empresa i el mercat cap a noves activitats relacionades amb els serveis i l'experiència cultural, cosa que porta un escenari industrial canviant i amb una major heterogeneïtat d'actors i interessos.

Aquesta indústria de l'experiència inclou activitats molts diverses pel que fa als processos de producció i comercialització, i a la utilitat que poden proporcionar, però comparteixen prou elements per estar en relació, ja sigui competitiva, cooperativa o complementària. El turisme, els centres d'oci, les arts escèniques, els mitjans de comunicació periòdics, el cinema, la música i el llibre, les mostres culturals, la moda i el joc, i en definitiva totes les diversions mediades (Rifkin, 2000) constitueixen un conjunt d'activitats que comparteixen, en diversos graus, clients, tecnologies i funcions, les tres dimensions que proposa Navas i Guerras (1996) per delimitar les indústries i l'entorn competitiu de l'empresa.

Les anàlisis de les indústries culturals a Espanya han tendit, però, a identificar el que es podrien considerar sub-indústries dins del negoci general de la provisió/mediació d'experiències, separant les activitats de turisme i oci de les activitats relacionades amb els mitjans de comunicació i la creació i distribució cultural. La definició més acceptada en els treballs d'economia de la cultura i la comunicació a Espanya defineix les indústries culturals com "un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por

un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo con una función de reproducción ideológica y social” (Zallo, 1988).

Reconeixent la validesa d'aquesta definició, en la tesi adoptaré, però, el terme d'indústria de la comunicació enfront del d'indústria de la cultura, en tant que la creació i distribució de continguts simbòlics destinats a ser rebuts s'ajusta millor a la definició de la comunicació que no a la de cultura, tot i que es tracti de conceptes vinculats. El terme indústria de la comunicació, a més, presenta alguns avantatges en tant que evita la identificació amb les funcions culturals i en canvi ressaltava la centralitat de les activitats de gestió dels canals de comunicació. Dins aquesta indústria de la comunicació es podria distingir entre el segment de la comunicació personal interpersonal—on s'hi inclouria la indústria telefònica i gran part dels usos d'internet— i la comunicació social —amb totes les empreses que participen en els processos de comunicació públics, no individuals. L'anàlisi de econòmica i financera de les televisions ofereix una perspectiva per plantejar quines són les activitats econòmiques lligades a aquests processos de comunicació pública: ens trobem amb activitats centrades en la creació i disseny dels continguts que es comuniquen, i activitats lligades a la gestió dels canals de comunicació, que inclouen la gestió tècnica del canal i l'organització dels continguts que vehicula —lloguer d'espai o temps als anunciants, gestió de drets sobre la difusió o reproducció de continguts, definició de graelles de programació—.

La delimitació del conjunt de branques, segments i activitats que s'inclouen en la indústria de la comunicació s'aborda en aquest capítol a partir d'alguns elements sorgits en l'anàlisi de les empreses de televisió, que permeten delimitar l'entorn competitiu més directe de les televisions. Es poden assenyalar quatre vectors que vinculen l'activitat televisiva amb un conjunt industrial més ampli: l'estructura de propietat, les característiques del cicle econòmic-financer, i els consumidors (anunciants i audiències), i la intervenció de l'estat, fonamental en la mesura que ens trobem amb una activitat en procés de privatització, en procés d'inserció en el conjunt d'institucions de l'economia capitalista des de les institucions de regulació política.

En la teoria de la gestió empresarial s'assenyala la importància de l'anàlisi industrial per a la direcció estratègica de l'empresa, que ha de tenir en compte l'oferta existent, les característiques de la demanda, l'estructura empresarial de la indústria i l'organització i intervencions administratives. Aquests elements són els que permeten valorar la competència que existeix entre els actors ja instal·lats, l'amenaça de nous competidors, l'existència o possibilitat d'aparició de productes substitutius i el poder de negociació o d'influència en el mercat de proveïdors i consumidors (Wright, Pringle, Kroll, 1994).

En el cas de l'activitat de les empreses de televisió, el primer element que ens remet a un conjunt industrial més ampli que l'estrictament televisiu és l'estructura de propietat de les cadenes. Hem vist com les xarxes empresarials on s'ubiquen les cadenes de televisió espanyoles inclouen empreses de premsa escrita, ràdio i editorials espanyoles, a més d'altres empreses d'activitats diverses —fonamentalment, serveis bàsics com les finances, construcció o telecomunicacions— que vinculen les companyies de televisió amb un entorn més general. Els grups de comunicació estrangers, fonamentalment d'Europa i Estats Units, són un altre dels

actors protagonistes de la televisió espanyola, i la situen en un entorn que no es pot definir en termes estrictament estatals, sinó que obliguen a situar la dinàmica industrial en un context internacional. Hem vist també com les xarxes empresarials a l'entorn de les televisions inclouen empreses de producció i serveis audiovisuals que formen part també d'aquest conjunt industrial.

L'anàlisi de les xarxes empresarials mostra com la recerca d'economies externes per part de les empreses informatives és un factor que ha impulsat l'expansió dels contorns de la indústria informativa (la indústria dels mitjans de comunicació) cap a altres activitats, que porten a parlar de les indústries culturals, de la comunicació i de l'oci, o indústria de l'experiència. En aquest procés, les televisions apareixen com un punt intermedi en una línia que va de la premsa escrita a la "mediació d'experiències", com exemplifica el cas de *Canal Plus España*: impulsada per l'editora líder del mercat de premsa escrita espanyol, acabarà integrada — a través de relacions de propietat i aliances i contractes a llarg termini— en la xarxa empresarial del grup *Time Warner-Vivendi*, que inclou televisions, revistes, premsa diària, edició de llibres i discos, producció audiovisual, ràdios, edició i serveis per internet, i centres d'oci i turístics.

Aquest procés de concentració d'activitats en grups empresarials s'assenta sobre algunes característiques comunes de les diverses activitats, tant des del punt de vista de la producció (punt de vista que incorpora el factor tecnològic) com des de la perspectiva del comportament de la demanda (públics i anunciants).

L'anàlisi del cicle econòmic-financer de les empreses televisives ofereix, per tant, una perspectiva per delimitar el conjunt industrial, partint dels processos productius i les formes de remuneració dels factors de producció. Zallo descriu les diferents formes de valorització (de producció i de comercialització) d'aquestes empreses agrupant-les en les categories següents (Zallo, 1992: 98-99):

- edició discontinua (indústria editorial, fonogràfica i cinematogràfica): caracteritzada per la discontinuïtat en la producció pel caràcter únic de cada obra, fruit d'un procés amb un important component de creació, i que es paga per unitat de producte o de servei (ex. cada consumidor paga per un llibre o per un passi d'una pel·lícula)

- edició contínua (premsa diària i no diària): caracteritzada per processos de producció sotmesos a la periodicitat i la ràpida pèrdua del valor econòmic del producte, i amb un procés de consum i de venda amb un doble mercat, consumidors finals i publicitat.

- difusió contínua (ràdio i televisió): on se substitueix la reproducció física del bé per la recepció múltiple o consum públic, amb un producte que perd el seu valor econòmic un cop emès, i on predomina la remuneració per part del consumidor industrial (anunciants) enfront el consumidor final (audiència).

Zallo afegeix a aquestes tres branques d'activitat els nous serveis telemàtics i les xarxes de pagament que iniciaven el seu desenvolupament a començament dels 90. La introducció d'aquests nous serveis i la privatització de l'audiovisual, en el marc del context econòmic i polític que es comentarà més endavant, limiten la validesa d'aquestes classificacions on s'hi afegeixen noves activitats i, sobretot, es dilueixen les



diferències entre els mitjans de comunicació, entre els seus sistemes de producció i comercialització, entre les seves maneres de circular en el mercat i en els seus usos<sup>31</sup>.

Així, per exemple, la introducció de les tecnologies digitals ha provocat canvis en els sistemes de producció que permeten una major integració entre les diferents branques, especialment per les possibilitats que obren en el tractament dels continguts, matèria primera fonamental de la indústria de la comunicació, i en la forma de fer-los arribar als receptors. Internet combina característiques de la difusió contínua, amb característiques de la producció editorial, sense que s'hagi definit una forma de remuneració suficient, més enllà de la facturació del trànsit per part de les companyies de telecomunicacions. Les empreses de televisió integren activitats de difusió contínua amb activitats d'edició discontinua, i les diverses fórmules de televisió de pagament introdueixen noves formes de remuneració per part del consumidor final.

També si ens fixem en la vida econòmica dels productes es dilueixen les diferències entre les branques industrials: augmenta l'edició discontinua d'actualitat, que té un caràcter efímer; algunes col·leccions editorials no es diferencien gairebé de l'edició de revistes; la televisió allarga la seva vida econòmica més enllà de la recepció múltiple, convertint-se múltiples productes de consum individual i de caràcter més permanent (produccions audiovisuals, llibres, webs, missatges a mòbils...).

Davant aquesta progressiva desaparició de les fronteres entre les activitats lligades a cada suport informatiu, pren més rellevància la perspectiva que classifica les empreses segons la posició que ocupen en el cicle d'aprovisionament-producció-venda d'una indústria que podria definir la seva activitat per la selecció, producció i combinació de discursos o continguts simbòlics que s'editen/publiquen en diversos formats i suports per ser difosos. En aquesta línia, Picard (2002) descriu la cadena de valor de les empreses mediàtiques diferenciant tres etapes<sup>32</sup>, que fan emergir noves divisions en la indústria informativa més enllà de les diferències dels suports: la creació de continguts, aptes per a suports diversos; la "programació" o empaquetament de continguts, és a dir, la combinació de continguts diversos en un producte, ja sigui amb suport paper, una programació radiofònica o televisiva, una pàgina web o un centre d'oci; i la distribució d'aquest producte fins al consumidor final, una activitat més lligada a la indústria d'equipament, les telecomunicacions, les xarxes de transports i a les polítiques de comunicació empresarial.

En el cas de les empreses de televisió, aquestes etapes es concreten en l'aprovisionament i/o producció de continguts de caràcter audiovisual; la selecció, tractament i empaquetament d'aquests continguts en forma de programació que atregui un determinat volum d'audiència; i la distribució i venda, que inclou aspectes de difusió tècnica, distribució i venda de continguts i gestió de publicitat. Les empreses de televisió desenvoluparien, doncs, diverses activitats més o menys integrades:

---

<sup>31</sup> El propi Zallo, amb Azpillaga i de Miguel (1998), presenten l'evolució en les formes de treball i valorització de les indústries culturals als anys noranta, ressaltant la hibridació de formes de treball, de continguts, de tipus de continguts, de formes de finançament i d'actors i capitals que intervenen en la indústria cultural.

<sup>32</sup> La proposta de Picard adapta a les empreses informatives les etapes del cicle econòmic-financer (cicle de transformació dels factors de producció en producte final i de transformació financera dels actius en diners) que queda resumit en el període de maduració de les empreses: aprovisionament, producció i comercialització —venda i cobrament—. (Bueno i altres, 1992)

- La producció de continguts: totes les televisions assumeixen, directament o amb diferents formes de relació amb altres empreses, la producció de part de la programació emesa. Aquesta producció inclou gèneres diversos, informatius, d'entreteniment televisiu, ficció, retransmissions, etc. Tot i que tradicionalment aquesta producció tenia un paper indirecte en tant que font d'ingrés, progressivament els ingressos per venda de programes han anat augmentant.

- La gestió de l'ús de l'espai radioelèctric (gestió de l'accés a l'emissió pública): qui i quins continguts hi accedeixen i en quina combinació; per tant les activitats relacionades amb la programació i la gestió de drets d'emissió. En la mesura que la tecnologia ha anat augmentant la capacitat de transmissió (per la digitalització del senyal i l'ampliació dels canals) aquesta activitat ha esdevingut més complexa.

- La producció i venda d'audiències: atenent als ingressos de les televisions objecte d'estudi, hauríem de definir la seva activitat com la producció d'atenció (enfocar la vista i oïda del màxim nombre de persones possibles cap a un a font de comunicació) que es ven als anunciants (de fet, se'ls lloga un espai, un accés, a aquest canal de comunicació). Això afecta tant a la producció de continguts com a la programació, i a més afegeix altres activitats relacionades amb la promoció, mesura d'audiències i gestió comercial.

Des del punt de vista de la gestió empresarial aquestes activitats es pot resumir en els dos primers punts: la producció de continguts (per a la pròpia cadena i per a la venda), i la gestió de l'accés a l'emissió pública (a través de la programació i el lloguer d'espais). I en aquestes dues activitats s'hi combinen continguts variats, que presenten un comportament econòmic (i simbòlic) diferent: informació, periòdica o no, ficció cinematogràfica, entreteniment televisiu, divulgació, retransmissions, anuncis.

Cadascun d'aquests components té diferents formes de producció, de consum i de valorització; presenta especificitats pròpies en la seva vessant econòmica, que s'han de combinar en un conjunt de programació. De fet, a les televisions hi conflueixen empreses, sistemes de producció i de venda, continguts i públics d'altres branques de la indústria informativa, cultural i de l'oci que s'han anat interrelacionant en gran mesura a través de la publicitat, la ràdio i la televisió, que incorpora continguts, actors i funcions de diverses procedències.

En la fase d'aprovisionament hem vist com hi ha proveïdors de productes i serveis específics per a les empreses de televisió (per exemple, productores de programes de televisió, serveis d'enregistrament o post-producció), mentre que altres proveïdors són compartits amb companyies que se situen dins el conjunt de la indústria de la comunicació, la cultura i l'oci: les televisions tenen com a inputs espectacles musicals, teatrals, esportius, informacions d'agència, informacions de gabinets de comunicació, pel·lícules cinematogràfiques, entre d'altres. És a dir, en la fase d'aprovisionament i de programació les empreses de televisió contempen un conjunt de continguts que apareixeran també en altres formats com espectacles en viu, pàgines de revistes i diaris, programacions radiofòniques, pàgines web i protocols d'intercanvi interpersonal, vídeos i sales d'exhibició. Amb el pas del model de servei públic al mercat audiovisual la televisió, en canvi, s'ha distanciat dels continguts educatius o informatius i les empreses-institucions que s'hi dediquen.

A més, hem vist com totes les empreses televisives integren, a través de fórmules diverses, activitats de producció de continguts que els permeten actuar també com a proveïdores no només per a la seva programació sinó per a empreses del grup i altres empreses externes.

Precisament, el pas del model de televisió pública a la televisió mercantilitzada introdueix un major grau de competència de la televisió amb altres suports, ja que l'activitat se centra més en la gestió del canal, enfront la televisió pública que definia la seva activitat com la producció d'una programació televisiva. Amb una major infraestructura de producció, la televisió pública incloïa també continguts amb presència en altres suports, però amb una producció pròpia més diversificada. En canvi, la televisió privatitzada, amb un model de producció més externalitzat, introdueix una major competència en la provisió de continguts.

Tot i que en l'etapa de producció i programació la televisió presenta diferències significatives respecte d'altres activitats, les innovacions tecnològiques, els canvis en la gestió empresarial i els processos de concentració empresarial fan que hi hagi una major relació entre les activitats.

Pel que fa a la distribució o a la gestió del canal de comunicació, la televisió utilitza unes tecnologies que la vinculen amb les telecomunicacions i els diversos serveis de distribució i equipaments domèstics audiovisuals. Això inclou les xarxes de transmissió terrestre, per cable i per satèl·lit, i els serveis de distribució per internet (amb webs i serveis de distribució oficial i diverses formes d'intercanvi entre usuaris), per vídeo/CDs (a través de botigues, quioscos, vídeo-clubs de venda i/o lloguer i també de la venda *pirata*) i en sales cinematogràfiques. La fase de distribució introdueix relacions de cooperació i de competència de les televisions amb altres actors, com les companyies de telecomunicacions, les grans distribuïdores cinematogràfiques o els fabricants d'equipaments audiovisuals i telemàtics que amplien les possibilitats de distribució-recepció tècnica de programes i programacions audiovisuals.

La cadena de valor de la televisió es completa amb la venda i cobrament. En l'anàlisi de les televisions s'ha plantejat l'especificitat en la definició del procés de venda de les empreses de televisió que més aviat es podria definir com el lloguer de temps d'emissió, amb un preu que es fixa en funció de la quantitat i característiques de l'audiència que capta la programació emesa. A més, hem vist com en el cas de *Canal Plus* s'introduïa la restricció de la recepció per implantar el pagament per part dels espectadors, que esdevenen per tant clients de la cadena. També ha augmentat la importància de les vendes de programació, que situen les empreses televisives com a proveïdores d'altres canals de distribució audiovisual impulsant l'emergència d'una nova activitat d'intermediació com és la gestió de drets audiovisuals. Així doncs, el procés de venda remet als anunciants i a les audiències fonamentalment, i reforça també la vinculació de les televisions amb les diverses empreses que participen en la difusió audiovisual.

La publicitat vincula les empreses televisives a un entorn competitiu més ampli en dos sentits: per la seva naturalesa simbòlica, en tant que és un dels continguts fonamentals de les ofertes informatives, comunicatives, culturals i de l'oci en el seu conjunt; i per la seva vessant econòmica, en tant que protagonista del finançament de totes aquestes activitats. El discurs publicitari és el discurs que paga per utilitzar els

diversos canals de comunicació, enfront els continguts que generen costos les empreses que gestionen els canals. La televisió està en una situació de competència entre els diferents mitjans de comunicació social i altres suports publicitaris, especialment de publicitat no convencional<sup>33</sup>. En aquest cas, ja s'ha apuntat que el servei que ofereixen les empreses televisives és el lloguer d'un espai en la programació, que només tindrà interès per als anunciants en al mesura que tingui més o menys assegurades unes determinades xifres d'audiència. És a dir, l'anunciant compra la possibilitat de *parlar-impressionar* als espectadors, una possibilitat que li ofereixen també altres suports, amb els quals estarà competint la televisió. El mercat publicitari i els diferents actors que hi intervenen són doncs elements que condicionen en gran mesura les dinàmiques de la resta del conjunt industrial.

Els anunciants, les agències de publicitat i gabinets de comunicació, les empreses d'anàlisi de mercats i les centrals de compra són actors econòmics fonamentals en la indústria de la comunicació i la cultura pel seu protagonisme en el finançament. Aquest protagonisme no suposa només la transferència de diners cap a les altres activitats, sinó que també resulta rellevant perquè les activitats publicitàries constitueixen el nexa a través del qual es traslladen a la indústria de la comunicació les dinàmiques i interessos dels sectors empresarials. Els objectius de comunicació dels anunciants, la creativitat publicitària, les estratègies de segmentació i planificació de campanyes o les polítiques de compres d'espais o temps publicitari condicionaran les opcions a l'abast de les empreses de la comunicació i introdueixen una dinàmica que se suma a la pròpia de cada activitat.

Si la funció de la televisió com a suport publicitari i més en general, eina de comunicació empresarial (i política), la situa en un entorn competitiu més ampli que inclou els diferents suports i instruments de comunicació persuasiva empresarial<sup>34</sup>, també ho fan la resta de funcions que la televisió desenvolupa en relació a les audiències. De fet, les divisions que s'establien tradicionalment dins de la indústria cultural responien també en gran mesura a les diferents funcions o usos que s'atribuïen als productes. Així, el que Zallo inclou en l'edició discontinua s'associava a l'art (la música, la literatura, el cinema) i les funcions culturals; l'edició contínua estaria relacionada amb una funció més estrictament informativa, lligada a l'actualitat i també a la cultura popular; mentre que la difusió contínua, la ràdio i la televisió, han estat associades al clàssic "informar, educar, entretenir", combinant, per tant, funcions de les altres activitats. Aquesta divisió, mai del tot estricta, resulta ara encara més obsoleta en la mesura que cada cop hi ha una major hibridació de funcions, amb l'entreteniment com a objectiu hegemònic. És també l'entreteniment el que vincula la indústria de la comunicació amb activitats com el turisme o els centres d'oci, que entren en la competència per ocupar un espai en el temps lliure dels consumidors.

---

<sup>33</sup> A més de l'ampliació dels suports publicitaris per l'aplicació de tecnologies (Internet, bases de dades, publicitat telefònica) també hi ha hagut un creixement dels espais objecte de lloguer per als anunciants (en transports públics i privats, en espais públics)

<sup>34</sup> A més de la publicitat pagada en mitjans de comunicació social, altres instruments de comunicació empresarial són les relacions públiques, la venda directa, promocions, publicity.

La televisió és doncs un dels mitjans que combina una major diversitat de funcions, el mitjà que pretén satisfer una major varietat de demandes dels espectadors. Aquestes demandes, però, estaran en funció del conjunt de consum cultural de les persones, que disposen d'una creixent diversitat de mitjans per cobrir-les. Tot i que la televisió s'ha fet un espai bastant estable a les nostres vides, el temps que li dediquem i el que n'esperem està en estreta relació amb totes les altres possibilitats que tenim per informar-nos, entretenir-nos, educar-nos, adormir-nos, encuriosir-nos. Atenent a la demanda del públic, per tant, la gestió empresarial tindrà en compte un mercat que no és exclusivament el televisiu, sinó que comprèn bens i serveis de comunicació, cultura, entreteniment, informació, publicitat. A més cal tenir en compte que l'empresa no només ha de competir amb altres empreses d'aquests àmbits, sinó que a més hi ha també moltes opcions de comunicació, informació i oci que no passen pel mercat ni per la producció empresarial. Així doncs, caldrà tenir en compte l'evolució del conjunt de consum de mitjans per valorar les forces que actuen sobre les decisions empresarials, en tant que la gestió que es va imposant posa l'èmfasi en la demanda.

Finalment, hem vist també com el negoci televisiu està influenciat per l'acció de l'estat i el poder polític, no només en tant que propietari de mitjans propis, sinó pel seu paper regulador. La intervenció de l'estat no es limita a la televisió, sinó que abasta també, en diversos graus, aquest conjunt industrial, que es aborda amb criteris econòmics i polítics. D'una banda, la televisió és un servei de comunicació pública que passa de mans de l'estat, i per tant de la regulació política, a mans de l'empresa i la regulació per part de les institucions econòmiques, sense que s'elimini, però, la intervenció pública on prenen també més importància els objectius de política econòmica o industrial. Per altra part, l'estat utilitza o contempla la televisió també com un instrument de la comunicació política, ja sigui a través de mitjans propis com de la utilització dels mitjans privats.

Les empreses de televisió s'inscriuen, doncs, en un conjunt, la indústria de la comunicació, que inclou en un sentit ampli activitats de creació, edició i publicació de continguts simbòlics, i activitats annexes que proporcionen materials i serveis tècnics per a aquestes activitats. En el proper apartat es presenta la dimensió d'aquest conjunt industrial des del punt de vista de la producció i del consum.

## **5.2.- La dimensió de la indústria**

La dimensió de la indústria és un dels paràmetres assenyalats per diversos autors (Navas i Guerras, 1996; Rodrigo Illera; 1994, Writh, Pringle, Kroll, 1994) per analitzar l'entorn específic de l'empresa. La dimensió industrial permet fer una valoració de la posició que ocupen les empreses i la seva capacitat d'influència sobre la dinàmica del sector, de manera que resulta un element important per analitzar el grau de competència que s'estableix. L'anàlisi de la dimensió de la indústria informa també de com es delimiten mercats, cap a quines activitats i espais s'adrecen els esforços d'inversió i quines són les condicions generals per a la definició d'estratègies empresarials, per a la planificació corporativa.

### 5.2.1.- La indústria de la comunicació des del punt de vista de la producció

La indústria de la comunicació s'ha convertit en una activitat econòmica amb una importància creixent, tant en termes de producció i renda com d'ocupació. Ma Isabel García i altres (1997, 2001a, 2001), que utilitzen el terme d'indústria cultural, ofereixen l'aproximació més exhaustiva a les dimensions d'aquesta indústria, a partir de les dades de la Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques (CNAE) i la classificació de l'Impost d'Activitats Econòmiques (IAE). Els autors calculen que el valor afegit generat per les activitats culturals<sup>35</sup> suposava un 2,37% del PIB espanyol al 1993, percentatge que augmenta fins al 4,21% al 1997. Pel que fa a l'ocupació, al 1993 hi havia 573.487 assalariats en la indústria cultural, i 758.510 al 1997<sup>36</sup>. Aquestes xifres inclouen activitats auxiliars a la indústria cultural, com la fabricació d'equipaments de so, imatge i telecomunicacions, la fabricació i transformació del paper, els jocs i els esports —una de les activitats que s'ha vist més afectada pel desenvolupament de la televisió privada—, els serveis tècnics, els serveis de telecomunicacions i altres activitats relacionades.

Però, fins i tot si només es consideren les activitats directes, la indústria cultural manté una posició important en el conjunt de l'economia espanyola (del 2% del PIB al 1993). Segons l'estudi de Ma Isabel García i altres (1997) només les entitats de crèdit, l'edificació i obres públiques i l'energia, gas i aigua, superaven, al 1993, a la indústria de la cultura i de l'oci en la seva aportació al valor afegit brut (VAB) del total de l'economia espanyola. Veurem com precisament aquests quatre sectors econòmics —entitats financeres, serveis bàsics, construcció i indústria de la cultura i l'oci— tenen una presència destacada en

---

<sup>35</sup> El càlcul es fa a partir de la classificació nacional d'activitats econòmiques (CNAE-74) i la classificació de l'impost d'activitats econòmiques (IAE), i inclou:

- (1) activitats directes: arts gràfiques; edició; serveis de radiodifusió, televisió, enllaç i transmissió de senyals de televisió; serveis de publicitat, relacions públiques i similars; producció i serveis relacionats amb pel·lícules cinematogràfiques, espectacles, biblioteques, arxius, museus, jardins botànics, i zoològics; espectacles esportius; altres serveis recreatius no classificats en altres partides; jardins, parcs d'esbarjo o d'atraccions i aquàtics i pistes de patinatge; agències de col·locació d'artistes; altres activitats de l'espectacle i turisme, organització de congressos, recintes firals; professionals de la publicitat, relacions públiques i similars; representants tècnics de l'espectacle; agents de col·locació d'artistes; pintors, escultors, ceramistes, artesans, enregistradors i artistes similars; restauradors d'obres d'art; directors de cinema i teatre; ajudants de direcció; actors de cinema i teatre; extres especialitzats, dobs, comparses i meritoris; operadors de càmera, cinema, televisió i vídeo; humoristes, caricats, excèntrics i altres; apuntadors i regidors; artistes de circ; altres activitats relacionades amb el cinema, el teatre i el circ no classificats en altres apartats; directors coreogràfics; ballarins; mestres directors de música; intèrprets d'instruments musicals; i cantants
- (2) activitats indirectes: activitats annexes a les arts gràfiques; laboratoris fotogràfics i cinematogràfics; altres serveis de telecomunicacions; serveis fotogràfics, màquines automàtiques, fotogràfiques i serveis de fotocòpies; distribució de pel·lícules cinematogràfiques i vídeos; exhibició de pel·lícules cinematogràfiques i vídeos; instal·lacions esportives, escoles i serveis de perfeccionament de l'esport; tómbols i espectacles de fires i verbenes, apostes esportives, loteries i altres.
- (3) proveïdors: fabricació d'instruments òptics i material fotogràfic i cinematogràfic; fabricació d'aparells i equips de telecomunicació; fabricació de receptors i reproductors de so i imatge; fabricació de pasta paperera; fabricació de papaer i catró; fabricació de jocs, juguets i articles esportius; fabricació d'instruments de música.
- activitats annexes: serveis tècnics (enginyeria, arquitectura, urbanisme, etc); explotació electrònica per compte de tercers; investigació científica i tècnica.

<sup>36</sup> Els càlculs d'ocupació presenten variacions en els dos estudis realitzats per García i altres. En l'anàlisi referida a 1993-1997 (García i altres, 1997) l'ocupació en la indústria cultural al 1993 es calcula en 488.474 en les activitats 1, 2 i 3 i en 616.788 si se li afegeixen les activitats annexes, enfront la xifra de 573.487 ocupats que apareix en l'estudi posterior (García i altres, 2001).

l'activitat televisiva. Un repàs a la situació d'aquestes activitats mostra, a més, alguns factors en comú: tant la televisió com l'energia, el gas i l'aigua són sectors liberalitzats, on el monopoli públic se substitueix per un mercat oligopòlic controlat per grups privats; la banca ha viscut també un procés de liberalització i concentració empresarial; i en el cas de la construcció, tot i que hi ha un major grau de competència, hi ha també una creixent concentració i es tracta d'una activitat amb una dimensió pública, en tant que està vinculada a un dret social com és l'habitatge. És a dir, ens trobem amb activitats que es mouen entre l'àmbit de l'economia i el de la política, en un sentit ampli. Es tracta de bens i serveis on s'admetia una intervenció pública, ja sigui per què formen part de les institucions sobre les quals s'assenten els processos econòmics — el sistema financer—, com per què són béns de consum públic —les xarxes de serveis bàsics—, i vinculats a drets polítics i socials —l'habitatge, la informació—<sup>37</sup>.

Tot i que les dades no es poden prendre com a definitives, ja que presenten diferències notables segons les fonts (declaració de l'impost de societats o declaració de l'IAE), i no inclouen tota l'activitat, especialment per les llacunes referents al sector públic, l'estudi de García i altres és l'únic que ofereix una visió del conjunt de la indústria cultural i de les diferències regionals en el repartiment de l'activitat empresarial. Segons aquestes dades, la publicitat, les arts gràfiques, l'edició i els serveis de radiodifusió són els més importants dins el conjunt industrial, tant en termes de vendes com de valor afegit i ocupació.

En la taula 105 es presenten desagregades les activitats audiovisuals, la publicitat, l'edició —de llibres, premsa i altres— i arts gràfiques, i les telecomunicacions, que com s'ha comentat anteriorment, constitueixen l'entorn competitiu més directe de les televisions. En l'apartat d'altres activitats directes i indirectes s'hi inclouen altres negocis culturals relacionats amb els espectacles i l'oferta per al temps lliure (espectacles, biblioteques, zoològics, entre d'altres) així com professionals relacionats amb la creació cultural (d'artesans a cantants). També es presenten per separat les dades corresponents a la fabricació d'equipaments tècnics i altres activitats annexes.

---

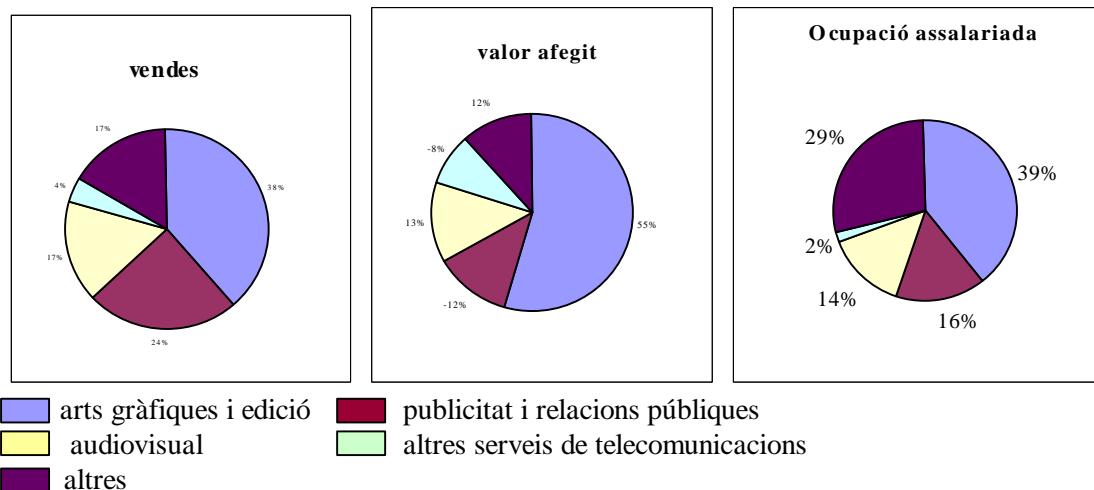
<sup>37</sup> En la regulació de l'assignació d'aquests recursos hi ha una tensió entre els sistemes mercantils de l'economia capitalista i els sistemes polítics, que es planteja en autors liberals com Hayek: "El funcionamiento de la competencia no sólo exige una adecuada organización de ciertas instituciones *como el dinero, los mercados y los canales de información —algunas de las cuales nunca pueden ser provistas adecuadamente por la empresa privada—*, sino que depende, sobre todo, de la existencia de un sistema legal dirigido, a la vez, a preservar la competencia y a lograr que ésta opere de la manera más beneficiosa posible" (cursiva meua; Hayek, 1995: 68). "Hay, por último, ámbitos donde, evidentemente, las disposiciones legales no pueden crear la principal condición en que descansa la utilidad del sistema de la competencia y de la propiedad privada: que consiste en que el propietario se beneficie de todos los servicios útiles rendidos por su propiedad y sufra todos los perjuicios que de su uso resulten a otros." (Hayek, 1995: 69) És a dir, en el cas de bens públics i els serveis relacionats amb el benestar social la competència deixaria de ser útil segons l'autor, i estaria justificada una intervenció pública i altres formes de propietat no privada. També Foucault posa de relleu el canvi que s'inicia a partir dels anys setanta als Estats Units que trasllada a l'esfera econòmica assumptes no exclusivament econòmics. Foucault distingeix entre el liberalisme alemany que defensaria un model d'economia de mercat organitzat dins un marc institucional i jurídic que defineixi les garanties i limitacions al mercat i la propietat privada, i que garanteixi que "la libertad de los procesos económicos no produzca distorsión social" (Foucault, 1999: 214). En canvi, el neoliberalisme nord-americà pretendria "extender la racionalidad del mercado, los esquemas de análisis que este propone y los criterios de decisión que sugiere a campos no exclusiva ni primariamente económicos, tales como la familia, a natalidad, la delincuencia y la política penal" (Foucault, 1999: 215). Albert (1992) analitza algunes de les diferències més significatives en l'organització i en els resultats del model capitalista anglo-saxó i el model renà.

**Taula 105: La indústria de la comunicació i la cultura espanyola (1992-1993) (milions ptes corrents)**

	Nombre d'empreses				vendes				Valor afegit				assalariats			
	1992		1993		1992		1993		1992		1993		1992		1993	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Arts gràfiques (impressió gràfica)	9.622	15,1	9.368	14,6	664.086	18,7	613.374	17,1	290.408	28,0	186.145	25,3	78.942	19,3	72.861	18,2
Activitats annexes a les arts gràfiques	3.132	4,9	3.068	4,8	119.633	3,4	116.854	3,3	55.169	5,3	311.200	42,3	27.260	6,7	33.676	8,4
Edició	3.087	4,9	3.266	5,1	635.899	17,9	662.246	18,4	175.105	16,9	165.892	22,5	51.589	12,6	49.910	12,5
<b>Suma edició i arts gràfiques</b>	<b>15.841</b>	<b>25</b>	<b>15.702</b>	<b>25</b>	<b>1.419.618</b>	<b>40</b>	<b>1.392.474</b>	<b>39</b>	<b>520.682</b>	<b>50</b>	<b>663.237</b>	<b>90</b>	<b>157.791</b>	<b>39</b>	<b>156.447</b>	<b>39</b>
Serveis de publicitat, relacions públiques i similars	6.248	9,8	6.670	10,4	897.188	25,2	835.885	23,3	174.169	16,8	144.407	19,6	62.112	15,2	60.409	15,1
Professionals de la publicitat, relacions públiques i similars	3.408	5,4	3.368	5,3	15.376	0,4	14.327	0,4	9.426	0,9	8.309	1,1	2.319	0,6	1.928	0,5
<b>Suma publicitat</b>	<b>9.656</b>	<b>15,8</b>	<b>10.038</b>	<b>16</b>	<b>912.564</b>	<b>26</b>	<b>850.212</b>	<b>24</b>	<b>183.595</b>	<b>18</b>	<b>152.716</b>	<b>21</b>	<b>64.431</b>	<b>16</b>	<b>62.337</b>	<b>16</b>
Producció i serveis relacionats amb el cinema i vídeo	1.661	2,6	1.707	2,7	103.020	2,9	112.018	3,1	36.259	3,5	32.177	4,4	15.431	3,8	15.661	3,9
Laboratoris fotogràfics i cinematogràfics	297	0,5	296	0,5	18.603	0,5	17.409	0,5	6.574	0,6	5.302	0,7	2.755	0,7	2.520	0,6
Distribució de cinema i vídeo	650	1,0	616	1,0	58.321	1,6	67.539	1,9	13.585	1,3	17.250	2,3	2.736	0,7	2.662	0,7
Exhibició de cinema i vídeo	765	1,2	775	1,2	34.020	1,0	39.719	1,1	4.179	0,4	-17.490	-2,4	6.302	1,5	6.605	1,7
Actors de cinema i teatre	93	0,1	99	0,2	542	0,0	575	0,0	356	0,0	373	0,1	137	0,0	114	0,0
Altres activitats relacionades amb el cinema, teatre i circ	190	0,3	268	0,4	1.123	0,0	1.218	0,0	601	0,1	405	0,1	242	0,1	311	0,1
Serveis de radiodifusió, TV, enllaç i transmissió de senyals de tv	440	0,7	511	0,8	319.379	9,0	366.800	10,2	102.774	9,9	125.512	17,0	29.146	7,1	28.876	7,2
<b>Suma audiovisual</b>	<b>4.096</b>	<b>6</b>	<b>4.272</b>	<b>7</b>	<b>535.008</b>	<b>15</b>	<b>605.278</b>	<b>17</b>	<b>164.328</b>	<b>16</b>	<b>163.529</b>	<b>22</b>	<b>56.749</b>	<b>14</b>	<b>56.749</b>	<b>14</b>
<b>Altres serveis de telecomunicacions</b>	<b>299</b>	<b>0,5</b>	<b>293</b>	<b>0,5</b>	<b>145.076</b>	<b>4,1</b>	<b>144.470</b>	<b>4,0</b>	<b>59.739</b>	<b>5,8</b>	<b>-100.881</b>	<b>-13,7</b>	<b>6.912</b>	<b>1,7</b>	<b>7.349</b>	<b>1,8</b>
Suma	29.892	47,5	30.305	47,4	3.012.266	84,7	2.992.434	83,3	928.344	89,6	878.601	119,3	285.883	69,9	282.882	70,8
Altres activitats directes i indirectes	33.660	53,0	33.664	52,6	546.079	15,3	601.518	16,7	108.043	10,4	-142.410	-19,3	123.379	30,1	116.741	29,2
<b>total activitats directes i indirectes</b>	<b>63.552</b>	<b>100</b>	<b>63.969</b>	<b>100</b>	<b>3.558.345</b>	<b>100</b>	<b>3.593.950</b>	<b>100</b>	<b>1.036.380</b>	<b>100</b>	<b>736.191</b>	<b>100</b>	<b>409.262</b>	<b>100</b>	<b>399.623</b>	<b>100</b>
Proveïdors: fabricació d'equipaments	3.614		3.475		1.392.842		1.322.790		540.293		393.830		107.307		88.851	
Activitats annexes	8.919		10.402		704.416		731.232		358.190		305.399		115.936		128.314	
<b>total</b>	<b>76.085</b>		<b>77.846</b>		<b>5.655.603</b>	<b>100</b>	<b>5.647.974</b>		<b>1.934.870</b>		<b>1.435.420</b>		<b>632.505</b>		<b>616.788</b>	

Font: García i altres (1997) amb dades declaració d'IVA

**Gràfics 45-46-47: Distribució de vendes, valor afegit i ocupació per activitats dins la indústria de la comunicació i la cultura 1993**





La indústria gràfica mantenia en la primera meitat dels anys noranta una posició destacada tant en termes de vendes i ocupació com sobretot de valor afegit (gràfics 45-46-47). El nombre d'empreses indica, a més, que es tracta d'un negoci dispers, caracteritzat per la fragmentació de mercat. Al 1992-1993 es comptaven prop de 16.000 empreses, el 25% del total de la indústria cultural, que obtenien el 40% de les vendes del conjunt industrial. Cal assenyalar, però, que en el segment de l'edició de llibres, estudis posteriors (Federación de gremios de editores de España, 2000) assenyalen una tendència creixent a la concentració empresarial, que dibuixa un escenari format per unes poques empreses, al voltant del 4% del total d'editorials, que acumulen una quota de negoci del 70%<sup>38</sup>. Amb tot, la diversitat de serveis, productes i mercats que formen part del negoci de l'edició i les arts gràfiques, permeten parlar d'un panorama fragmentat, amb algunes grans empreses que tenen una posició destacada però que conviuen amb petites i mitjanes empreses de serveis més especialitzats, adreçats tant als consumidors finals com a consumidors industrials.

L'activitat publicitària se situa en segon lloc tant en termes de nombre d'empreses —unes 10.000, el 15%—, com de vendes i valor afegit —25% de les vendes—. També es tracta d'una activitat amb un grau de dispersió empresarial notable, tot i que com en el cas de l'edició, aquesta situació es correspon a la convivència de grans empreses que tenen el predomini del mercat, i petites i mitjanes empreses i professionals autònoms que treballen també per al mercat industrial i per al final.

En el negoci audiovisual, que se situa com en tercer en importància per volum de negoci, ens trobem en canvi, amb menys de 5.000 empreses, el 7% sobre el total, que es reparteixen al voltant del 17% de la facturació de les activitats culturals directes i indirectes. Així, el volum de negoci mitjà en les empreses audiovisuals supera en més del 60% el de les empreses d'edició i publicitat. Destaca també la concentració del negoci audiovisual en les empreses que fan arribar els productes al consumidor final, és a dir en les empreses de distribució i exhibició cinematogràfica i en les empreses de radiodifusió gratuïta (televisió i ràdio), davant les quals els negocis i professionals relacionats amb la creació audiovisual ocupen una posició subsidiària.

Aquestes grans xifres de la indústria cultural mostren també la importància de les activitats de fabricació d'equipaments, un negoci que supera el del conjunt de l'audiovisual i junt amb “serveis de telecomunicacions” genera un volum de vendes al voltant de la meitat de les vendes de totes les activitats culturals directes. Els fabricants d'equips i els operadors de telecomunicacions apareixen com a sectors annexes, proveïdors de capital productiu, però amb unes dimensions molt superiors a les del negoci cultural directe. En les dades recollides per García (taula 105) apareixen menys de 4.000 empreses de serveis de telecomunicacions (exclosos els de senyal de ràdio i televisió), que acumulaven prop d'1,5 bilions de pessetes de vendes al 1993, enfront els 2,8 bilions del conjunt de vendes de l'edició i arts gràfiques, publicitat i audiovisual, amb gairebé 30.000 empreses.

---

<sup>38</sup> L'estudi del gremi d'editors centrat en la dècada dels noranta destaca l'increment de la concentració empresarial basada en el creixement extern de les grans editorials: “La tendencia a la integración o concentración empresarial ha sido creciente durante los últimos diez años, experimentándose en 1997 un notable incremento. Prácticamente, en términos de número de empresas, en 1990 el 16% formaba parte de algún grupo y en 1998, este porcentaje se eleva al 26%”. (Federación de gremios de editores de España, 2000: 21)

En conjunt, la indústria cultural presenta una estructura caracteritzada per la presència de grans empreses que concentren bona part de la xifra de negoci, acompanyades per múltiples petites empreses i treballadors autònoms que, o bé actuen per als mercats locals i especialitzats o bé se situen en la xarxa subcontractistes de les grans companyies. El grau de concentració, però, divergeix en cada una de les activitats, amb branques, com el cinema, amb uns alts índexs de concentració del negoci en companyies nord-americanes, i altres, com les activitats gràfiques, amb una major dispersió. En general, es pot dir que les activitats més properes al consumidor final, com és la gestió dels canals (distribució cinematogràfica i televisiva, edició i ràdio), hi ha una major concentració<sup>39</sup>, mentre que en les activitats adreçades a consumidors industrials hi ha una major dispersió, tal i com es pot apreciar a la taula en la relació entre nombre d'empreses i participació en les vendes o en el valor afegit. Aquest esquema es correspon amb les noves formes d'organització econòmica amb grans grups que controlen les fases més properes a l'accés al mercat, rodejats de xarxes de proveïdors que tenen una gran dependència d'aquests grups<sup>40</sup>.

Pel que fa a la distribució territorial, la indústria cultural es caracteritza per una forta concentració a Madrid, que al 1997 acumulava el 48,2% de les vendes, i el 33,6% de l'ocupació assalariada. Catalunya, i més concretament Barcelona, se situa com el segon centre productor, amb el 29,5% de les vendes i el 27,3% de l'ocupació. Euskadi —sense dades a l'estudi de García i altres<sup>41</sup>—, i Andalusia —4,5% de les vendes i 9,2% de l'ocupació— se situen per darrera d'aquestes comunitats, mentre que a la resta del territori la indústria cultural té unes dimensions molt més reduïdes i depèn en gran mesura de la iniciativa pública (García i altres, 2001). Les diferències territorials també s'aprecien en el pes de la indústria cultural en relació al PIB de cada comunitat, del 10% a Madrid o Catalunya enfront el 2% a Extremadura. Són variats els factors que incideixen en la centralització de les activitats culturals a Madrid i Barcelona, entre ells la concentració de població, els nivells de renda elevats que es tradueixen en majors consums culturals, la concentració dels grans mitjans de comunicació atrets per la proximitat de les fonts i de bona part dels consumidors, el seu paper de capitals espanyola i catalana, o la històrica centralitat de Madrid en producció audiovisual i de Barcelona en producció editorial.

Per altra part, tot i l'increment de les dimensions de la indústria cultural espanyola, en termes de mercat global la producció cultural espanyola manté una mida relativament reduïda. La facturació de les cinc principals multinacionals de la comunicació se situa gairebé al mateix nivell que la xifra de negoci del conjunt de les empreses culturals espanyoles (incloent activitats indirectes) (taula 106). En l'escena internacional, doncs, les empreses de comunicació espanyoles presenten una mida molt per sota de les principals companyies

---

<sup>39</sup> Azpillaga, de Miguel i Zallo (1998) descriuen la tendència de les grans empreses a assegurar-se el control dels canals de comunicació o de distribució de continguts: "En los años 90 emergen nuevos Grupos que no tienen tanto una vocación multimedia o de seguimiento de la estela de las redes de información, como la búsqueda de las puetas que abren la múltiple combinación de materiales, redes y contenidos para no importa que medio, qué producto, qué soporte, y además en clave planetaria".

<sup>40</sup> Sobre les xarxes empresarials basades en contractes de subministrament o subcontractació veure Castells, 1999 o Coriat, 1992.

europées i nord-americanes, respecte de les quals ocuparan una posició negociadora o una influència de mercat limitada.

**Taula 106: Les dimensions de la indústria espanyola i les grans multinacionals.**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
total vendes indústria cultural espanyola, milions ptes	5.181.708	6.182.437	6.921.009	7.922.309	9.066.350	
total vendes indústria cultural espanyola, milions \$	40.721	46.151	55.506	62.577	61.941	
volum negoci cinc primeres multinacional comunicació, milions \$	36.293			56.519		67.123

Font: García i altres, 2001, Statistical Yearbook, 1994/95, 1998, 2000.

Tipus de canvi pts/\$: 1993: 127,25; 1994: 133,96; 1995: 124,69; 1996: 126,60; 1997: 146,37. (BBVA, 2000)

### 5.2.2.- La indústria de la comunicació des del punt de vista del consum

Des del punt de vista del consum hem vist com les empreses de televisió han anat ampliant les categories de clients per passar d'un model sustentat en els ingressos publicitaris provinents dels anunciants i els ingressos públics, a un model que se sustenta sobre tres tipus de consumidors:

- les empreses, que actuen com a consumidor final en el cas dels anunciants, o com a consumidor intermedi en el cas de l'adquisició de produccions de les cadenes,
- les audiències, que amb l'aparició dels canals de pagament i l'extensió de l'ús del vídeo augmenten de forma notable el seu paper com a client final que paga pel servei,
- i l'estat, que a més de la despesa directa per finançar *RTVE* actua també com a anunciament.

Aquest són també els tres mercats de destí del conjunt de la indústria cultural: les famílies, les administracions públiques i les empreses. La despesa dels tres sectors ha viscut un augment molt important en els darrers vint anys del segle XX, alternant-se el protagonisme dels tres actors com a motors d'aquest increment. Tot i que les dades disponibles no permeten fer una valoració exacta de l'evolució de la despesa dels tres sectors (per les diferències en els anys de referència i en les metodologies), sí que es poden fer algunes aproximacions a les tendències de comportament. Segons les estadístiques del ministeri d'Educació, Cultura i Esport, la despesa pública en cultura va augmentar en més del 60% entre 1991 i el 2000, per passar dels 170.000 milions de pessetes a 276.000 milions de pessetes, respectivament. Les dades aportades per García i altres (2001) eleven la despesa cultural de les administracions de forma considerable (veure any 1996 a la taula 107), però en tot cas coincideix en assenyalar un increment molt important, que correspondria fonamentalment a una major despesa per part de les administracions autonòmiques i locals, que van assumint més competències en l'àmbit cultural.

<sup>41</sup> Tot i que no es disposi de les dades referents al País Basc, en l'anàlisi de diverses activitats com l'edició de premsa o la producció audiovisual apareix com una de les comunitats amb una activitat important.

La despesa de les famílies experimenta també un augment, en la mesura que augmenta la renda disponible. Això permet que les famílies dediquin una part creixent de la seva renda a despeses culturals, un cop cobertes les necessitats bàsiques. Les dades sobre la despesa familiar, però, divergeixen considerablement segons la font. Les enquestes de pressupostos familiars quantifiquen la despesa cultural mitjana (incloent-hi ensenyament) en 40.735 pessetes al 1990 i 68.800 pessetes al 1998, que es queden en 47.900 si descomptem la despesa en ensenyament i vacances. En canvi, segons les dades del Ministeri d'educació i cultura, al mateix any la despesa en cultura per persona se situaria en 23.600 pessetes, que augmenten fins a 28.452 pessetes anuals (171 euros) al 2000. Les majors divergències es localitzen en la valoració de la despesa en equipaments, molt més elevades en l'Enquesta de Pressupostos Familiars (taula 108).

**Taula 107: Despesa culturals per sectors: famílies, administracions i empreses (milions de pessetes.)**

	1991	1992	1993	1996	1997	1998	2000
Despesa pública (1)	170.812			318.525			276.436
Despesa pública (2)			432.009	583.930	645.655		
Despesa llars (1)						925.788	1.125.734
Despesa llars (3)	1.130.735	1.299.727	1.326.409			1.866.879	
Despesa empreses							
- inversió publicitària convencional i no convencional (4)	1.136.000	1.265.000	1.157.176	1.251.962	1.321.886	1.515.359	1.897.534
total vendes activitats directes i indirectes (2)		3.558.345	3.593.952				
Total vendes (2)		5.181.708	5.647.974	7.922.309	9.066.350		

(1) Dades Ministeri educació i cultura

(2) Dades García i altres (2001) amb dades Ministeri Economia i Hisenda

(3) Dades de l'Enquesta de pressupostos familiars

(4) Infoadex

**Taula 108: comparació de les dades sobre consum cultural privat. 1998**

	EPF	MEC
equipaments	16.400 34,24%	3.095 13,07%
serveis i bens culturals	17.700 36,95%	11.830 49,96%
llibres, diaris i revistes	13.800 28,81%	8.752 36,96%
Total	47.900 100%	23.677 100%

Font: Enquesta de pressupostos familiars (EPF) i Ministeri d'Educació i Cultura (MEC)

El perfil geogràfic, econòmic i cultural de les persones marca diferències importants en la despesa familiar en cultura, en un període en què precisament s'assenyala un cert increment de les desigualtats entre la població atenent a aquests mateixos criteris (Maravall, 1997, Mercader, 1997, Lladós, 2002). Les estadístiques del pressupostos familiars de 1998 situen la despesa mitjana de les famílies en cultura, oci i espectacles en un 6,1% sobre la despesa familiar total, un índex que presenta variacions importants en funció

del perfil socio-econòmic. Les majors desviacions es produeixen en funció del territori, el nivell d'estudis i els ingressos familiars. Les famílies de Catalunya, Euskadi i Madrid són les que dediquen una major part dels ingressos a cultura (entre el 6,8% i el 7,1%), enfront les de Ceuta i Melilla, Galícia, Extremadura i Castilla La Mancha, amb índexs per sota el 5%. La despesa cultural augmenta a mesura que ho fa el nivell d'estudis, amb un màxim del 8,3% per als universitaris de 2n o 3r cicle, enfront el 4,9% de les persones sense estudis. El nivell d'ingressos té una relació directa també amb els consum cultural en la mesura que aquest augmenta a partir del moment en què s'han cobert les necessitats més bàsiques. Així, les famílies amb uns ingressos mensuals per sota les 65.000 pessetes només dedicaven a oci i cultura el 3,3% de la despesa —per tant amb una despesa mitjana màxima de 2.145pts al mes—, enfront el 8,3% de les famílies amb uns ingressos regulars superiors a les 650.000 pessetes —percentatge que suposa una despesa mitjana a partir de 53.950 pts al mes.

Finalment, cal destacar que una bona part de la despesa cultural correspon a consumidors industrials, cosa que està en relació amb la dificultat de repercutir els costos en els consumidors individuals donada la naturalesa dels productes i serveis culturals. Entre els consumidors industrials es poden distingir dos tipus de consum: els anunciants i altres empreses de fora la indústria cultural, que actuen com a consumidors finals; i les empreses dins la pròpia indústria cultural, que actuen com a consumidors intermedis. La inversió publicitària supera àmpliament tant la de les famílies com la despesa pública, tot i que al llarg de la dècada hi ha una aproximació entre la participació d'anunciants i famílies en el consum cultural. La major part de la despesa, però, correspon a la compra de serveis i productes intermedis, tal i com es pot deduir de la diferència entre el volum de vendes total i la despesa de famílies, administracions i anunciants. Aquest repartiment dona una primera idea de les forces que actuen en l'organització i dinàmica de la indústria cultural, que mostra una important dependència del finançament industrial, essent la televisió una de les activitats on hi ha uns majors desequilibris, ja que la participació de les famílies en els ingressos és molt reduïda. En aquest sentit, la televisió apareixerà com un cost per a la indústria (i la banca) que assumeix el seu finançament a través de la publicitat, la producció i la inversió en negocis culturals.

L'anàlisi de la dimensió de la indústria de la comunicació, tant des dels punt de vista de la producció com del consum, mostra alguns factors per interpretar la posició de les empreses televisives:

- La televisió i la comunicació audiovisual en conjunt ocupen un lloc central entre les activitats culturals directes, on destaca també el pes de les indústries de l'edició i arts gràfiques. En el cas de l'audiovisual, però, hi ha una major concentració empresarial afavorida pel "coll d'ampolla" que suposa la disponibilitat de canals.
- La fabricació i compra d'equipaments culturals té també un pes molt important en el conjunt industrial, i s'han de tenir en compte els interessos i lògiques pròpies que introdueix en el negoci televisiu que fa ús d'aquests equipaments.

- La televisió i altres serveis audiovisuals són les empreses del conjunt audiovisual que tenen una major diversificació de fonts d'ingrés o de clients, de fonts de finançament; i a més ocupen una quota de mercat important en cada un dels mercats —empresarial, institucional, consumidors finals—.
- La creació de discursos publicitaris, la planificació de campanyes i la compra de temps/espai d'emissió —la indústria publicitària— és una altra de les activitats destacades per l'ocupació, vendes i valor afegit que genera, i també per la posició transversal que ocupa. Transversal en tant que les empreses de publicitat es mouen entre la indústria de la cultura i la resta d'indústries i sectors econòmics que són els que es publiciten, i en tant que es actuen per a totes les altres branques dins la indústria cultural.

### 5.3.- L'entorn competitiu

En els següents apartats passem a analitzar amb més detall les branques que constitueixen l'entorn competitiu més directe per a les televisions. Es presenta en primer lloc l'estructura empresarial que caracteritza l'oferta de televisió, més enllà de les cadenes estatals analitzades, la premsa escrita diària i no diària, la ràdio i internet. Aquests són els quatre suports o mitjans de comunicació que mantenen una major relació, competitiva en relació a algunes funcions i complementària en altres casos. Internet és el mitjà que manté una relació més complexa amb la resta ja que es pot considerar alhora com un mitjà substitutiu i també com un factor de producció que incorporen la resta d'empreses, a més de tenir una multifuncionalitat també en altres sectors econòmics.

En segon lloc es presenta una descripció de l'àmbit de la producció de continguts audiovisuals. Com s'ha vist en l'anàlisi de les empreses de televisió espanyoles, l'aprovisionament de continguts s'endú la major part dels pressupostos d'aquestes empreses de manera que el mercat de produccions audiovisuals es manifesta cabdal per a la gestió televisiva.

La situació del mercat publicitari, definida pel volum d'inversió, el tipus d'anunciants i l'estructura empresarial que media entre aquests anunciants i les televisions és presenta en el tercer apartat. A continuació s'analitza el consum final per part de les audiències, altre cop tenint en compte els mitjans que conformen l'entorn competitiu més directe per a les televisions.

Finalment es presenta un repàs de la intervenció estatal en un mercat on l'administració pública juga un paper protagonista en diversos sentits: actua com a productor, regula l'accés a l'activitat empresarial i estableix certes condicions a la gestió del mitjà televisiu.

### **5.3.1.- Oferta i estructura empresarial de la producció**

L'anàlisi s'inicia amb la descripció de l'estructura empresarial que donarà compte del grau de competència intra-industrial. Les estratègies empresarials de diversificació de la producció i concentració de la propietat que s'han apuntat en l'anàlisi de la propietat de les televisions espanyoles, s'estenen al conjunt de la indústria, on la competència no s'estableix tant entre els diferents mitjans com entre grups empresarials que busquen expandir-se en el màxim de suports per ampliar el negoci i protegir la seva posició davant possibles nous competidors. Aquests grups, doncs, no defineixen el seu negoci en termes de suports sinó que tendeixen a ocupar posicions de control en les fases de publicació i distribució.

L'anàlisi de l'estructura empresarial que conforma l'entorn competitiu de les televisions es presenta separat per branques d'activitat. Malgrat que com hem vingut anotant, la indústria de la comunicació es caracteritza per una creixent integració empresarial, l'anàlisi per branques continua essent vàlida ja que permet valorar millor el grau de concentració en cada un dels mercats i veure després quina ha estat la seqüència d'integració.

Per completar l'anàlisi del procés d'estructuració del sistema de comunicació espanyol als anys 90 s'afegeixen referències als antecedents per tal de veure els orígens de les empreses que protagonitzen aquest procés, així com a la formació dels grans grups de comunicació internacionals que tenen també un paper destacat en el sistema comunicatiu espanyol.

#### **5.3.1.1.- Televisió**

L'estructura empresarial del sistema televisiu espanyol descrita en l'anàlisi de la propietat de les empreses de cobertura estatal es completa amb les televisions públiques autonòmiques, les televisions locals públiques i privades, i les televisions de pagament per cable i satèl·lit, així com les noves ofertes sorgides arran del pla de televisió digital terrestre.

L'organització o estructuració de la producció/difusió televisiva a Espanya es pot analitzar sobre tres criteris: el de la titularitat dels mitjans — públic/privat—, l'àmbit de cobertura —estatal, autonòmic, local—, i els models de programació —generalista/especialitzada/a la carta—. A aquests criteris s'hi podria afegir l'argument tecnològic, com fa la pròpia legislació espanyola. Però, si bé la tecnologia és un factor fonamental per explicar l'evolució de la producció i recepció de televisió, per sí mateixa no defineix el model o tipus de televisió. Els avenços tecnològics en el tractament de la informació o la imatge i la multiplicació de l'espai de transmissió ha obert noves possibilitats per ampliar l'oferta i modificar les formes de programació; ha permès limitar la recepció a través de la codificació, introduint el pagament directe; i és al darrera de noves formes de producció i distribució i d'intercanvi audiovisual que abarateixen els costos. És a dir, la tecnologia és un factor que afecta al repartiment entre sector públic i sector privat, a les possibilitats de cobertura i als models de programació, que són els criteris que s'utilitzen per descriure l'estructuració del conjunt televisiu.

a) Sector públic

Des del punt de vista de la propietat ens trobem amb un sector públic televisiu que conviu amb el sector privat i un tercer sector en l'al·legalitat format per televisions i vídeos comunitaris. El major creixement de la televisió pública es dona als anys vuitanta, abans de la Llei de Televisió Privada, amb la creació de les televisions autonòmiques d'Euskadi, Catalunya, Galícia, Madrid i Andalusia. Durant els noranta, el mapa de la televisió autonòmica no s'amplia fins als darrers anys i començament dels 2000, després que s'hagi iniciat el procés de digitalització que preveu més ofertes televisives. Entre 1998 i 2003 es posen en marxa les televisions de Canàries, Castilla-La Mancha, Cantabria i Extremadura.

**Taula 109: Cronologia de la creació de les televisions públiques autonòmiques**

Euskal Telebista ETB Televisió de Catalunya TV3	1983
Televisión de Galicia TVG	1985
Telemadrid Segon canal públic basc ETB2	1986
Canal Sur Andalusia Canal 9 de la Comunitat Valenciana Segon canal públic català Canal 33	1989
Segon canal públic andalus, Canal 2 Andalusia	1998
Canarias TV	1999
Televisión de Castilla-La Mancha CMTV Segon canal madrileny La Otra	2001
Segon canal públic valencià Altres en tràmit	2003

Font: elaboració pròpia

Les línies de privatització i contenció de la despesa pública es poden veure en els nous models de televisió pública autonòmica, en què s'adopten models de propietat pública amb gestió privada (*TV Canarias*, que adjudica la gestió de la programació per concurs a *Cablevisión Canarias*, participada en un 40% per *Canal Plus*; i *Telemadrid* i *Canal 9*, que s'orienten cap a un model de privatització de la gestió de la programació), i de cooperació interautonòmica (amb el cas de la *Televisió d'Extremadura*, que combina unes hores de producció pròpia amb les emissions de *Canal Sur*).

**Taula 110: Ingressos per publicitat de la televisió 1990, 2000 (milions de pessetes)**

	1990	2000	% variació
<i>TVE</i>	137.003	103.796	-24,24
% sobre total	75,26%	27,43	
Autonòmiques	29.808	57.462	92,77
% sobre total	16,38	15,18	
Total públiques	166.811	161.258	-3,33
% sobre total	91,64	42,61	
Privades	15.221	217.186	1326,88
% sobre total	8,36	57,39	
Total	182.032	378.444	
	100	100	107,90

Font: elaboració pròpia, amb dades Infoadex, memòries anuals i Díaz Nosty, 1991, 2000.



El pressupost conjunt de la televisió pública —*TVE* i televisions autonòmiques— és de més de 255.000 milions de pessetes al 1998<sup>42</sup>, enfront els 176.797 milions de pessetes de 1991<sup>43</sup>. Aproximadament la meitat d'aquesta xifra correspon a ingressos publicitaris, que es completen amb les subvencions públiques i, sobretot, amb endeutament avalat per l'administració corresponent.

La quota de les televisions públiques sobre la inversió publicitària destinada a aquest mitjà passa del 91,64% al 1990 al 42,61 al 2000 (Infoadex), amb una evolució desigual (taula 110): en aquests deu anys els ingressos per publicitat de *TVE* cauen en un 24%, mentre que a les televisions autonòmiques augmenten en un 93%, per deixar un saldo total per al sector públic de 161.000 milions de pessetes al 2000 (un 3,3% menys que al 1990, en preus corrents).

El sector públic televisiu inclou també una bona part de les prop de 900 televisions locals que van apareixent a Espanya al llarg dels anys noranta. Hi ha poca informació disponible sobre el conjunt de la televisió local a Espanya, que es troba, en tot cas, dispersa entre els diferents estudis que se n'han fet a les comunitats autònomes<sup>44</sup>. Per la informació disponible, la major part de les estacions locals correspon a la iniciativa pública, especialment en el cas de les televisions dels municipis més petits. A més, com assenyala l'estudi de Prado i Moragas (2002) per a les televisions locals de Catalunya, moltes de les televisions locals privades compten amb recursos públics, ja sigui per cessió d'espais o per la concessió de subvencions municipals. No hi ha cap valoració, però, ni de la despesa pública en televisió local, ni dels ingressos comercials d'aquestes estacions, ja siguin públiques com privades.

El sector públic es completa amb les participacions de capital en les plataformes digitals i la producció de canals temàtics (taula 111). La televisió de pagament i la programació temàtica corresponen fonamentalment a la iniciativa privada, però els ens públics audiovisuals, tant *RTVE* com els autonòmics també han estès en major o menor mesura les seves activitats cap a aquest camp.

**Taula 111: Participació pública en les plataformes de televisió de pagament i canals temàtics**

RTVE	Vía Digital: 17% (1997-1999) TVE Temáticos: 100%
CCRTV	Vía Digital: 5% (1997-1999) i 1,79% (1999-2003) Media Park: 17,59% (-2003) Audiovisual Sport: 20% (-2003)
Telemadrid	Vía Digital: 4% (1997-1999) i 1,43% (1999-2003) Multipark Madrid: 40%
CRTVG	Vía Digital: 1,6% (1997-1999) i 0,83% (1999-2003)
RTVV	Vía Digital: 1,6% (1997-2003)

Font: elaboració pròpia

<sup>42</sup> El pressupost total atribuït a les televisions autonòmiques i *TVE* al 1998 va ser de 105.917 milions de pessetes per a les autonòmiques i 147.000 per a *TVE* als quals cal afegir-hi una part dels pressupostos assignats als respectius ens públics (Moragas, Prado, 2000).

<sup>43</sup> Aquest pressupost es reparteix entre 94.372 milions de pessetes de *TVE* (dades de l'empresa) i 82.425 milions de pessetes per a les televisions autonòmiques (Díaz Nosty, 1991).

<sup>44</sup> Prado i Moragas (2002) per a Catalunya, Navarro (1999) per a Andalusia, Sabés (2002) per a Aragó, i els mapes de les televisions locals comencen a elaborar-se a partir del 2000 a mesura que les estacions locals esdevenen un actor significatiu en la distribució de produccions i com a canal publicitari.

Les televisions públiques participen en el llançament de la segona plataforma digital per satèl·lit l'any 1997, *Vía Digital*, liderada per la també semi-pública *Telefónica*. L'estat, doncs, opta per una política de competència amb l'altra plataforma privada, *CSD*, en el desenvolupament de la tecnologia audiovisual digital, sense definir cap especificitat de servei públic. *TVE* abandona la propietat de *Vía Digital* al 1999 i les televisions autonòmiques la redueixen també de forma considerable, davant les fortes pèrdues de la companyia i la dificultat de justificar aquesta mena d'inversions per part d'uns ens amb un alt nivell d'endeutament. Sí que es manté en canvi, una creixent participació en la producció per a canals temàtics, la gestió dels drets dels estocs de les cadenes, i l'experimentació i producció de serveis televisius interactius. En tot cas, es tracta d'una participació limitada en relació a la iniciativa privada que és la que assumeix el protagonisme.

#### b) Sector privat

La iniciativa privada està present en la televisió de cobertura estatal, amb canals generalistes gratuïts i ofertes de pagament especialitzades, i en la televisió local. A més d'*Antena 3 TV*, *Telecinco* i *Canal Plus*, l'oferta privada s'amplia a partir de la segona meitat dels anys noranta amb les plataformes digitals per satèl·lit (*Canal Satélite Digital* i *Vía Digital*) i per cable (*ONO* i *Auna*), que ofereixen un conjunt de canals especialitzats amb un règim d'abonament per part de l'espectador. Ja a l'any 2000 l'escenari de televisió privada es completarà amb l'assignació de les noves televisions digitals de transmissió terrestre, la plataforma de pagament *Quiero TV* i dues en obert (*NET TV* i *VEO TV*), per a una cobertura estatal. La incorporació de la tecnologia digital terrestre anuncia també l'obertura de l'àmbit autonòmic a la iniciativa privada, amb la previsió de dos canals privats per a cada una de les comunitats autònomes. La poca disponibilitat d'aparells receptors per a la televisió digital, així com l'existència d'una àmplia oferta televisiva i les restriccions econòmiques que afecten a l'audiovisual i les telecomunicacions en els primers anys del 2000, han limitat, però, la incidència de la televisió digital terrestre: *CSD* i *Vía Digital* es fusionaven en una única plataforma al 2004, *Quiero TV* va suspendre les emissions al 2002, els dos canals en obert iniciaven les emissions al 2001 però sense receptors al mercat, i les autonomies ajornaven la posada en marxa dels canals privats almenys fins al 2003.

**Taula 112: Propietat de les empreses de gestió de canals televisius espanyols**

(% de participació en el capital)

Accionistes	inicials	2002	Accionistes	inicials	2002
<b>CSD/Vía Digital</b>			<b>VEO TV</b>		
Prisa		16,38	Recoletos	25	25
Canal + França		16,38	Unidad Editorial	26	26
Telefónica		16,38	Iberdrola	20	20
Borsa i altres		50,86	J. Abelló	15	15
<b>Canal Satélite Digital</b>			altres	14	14
Sogecable	85	82	<b>NET TV</b>		
Antena 3 TV	15	3	Prensa Española	25	0

Warner Bros		10	Pantalla Digital	25	25
Dalbergia		5	Europroducciones	9	36
<b>Vía Digital</b>			Altadis	18	18
Telefónica	35		TF1	7	7
TVE	17	0	SIC	7	7
Televisa	17	0	Intereconomía	7	7
Recoletos	5	0	altres	2	0
TVC	5	0	<b>Telecinco</b>		
Itochu	5	0	Mediaset	25	52
Direct TV	6	0	Anaya	25	0
Telemadrid	4	0	ONCE	25	
Canal 9	2	0	Juan Fdez. Montreal	15	
TVG	2	0	Promociones Calle Mayor	10	
Altres	2	0	Correo-Prensa Española		13
<b>Cableuropa/ONO</b>			Dresdner Bank		25
SpainCom	32,5		Ice Finance		10
Ferrovial	17,6		<b>Antena 3 TV</b>		
Santander	32,5		Antena 3 Radio	12,5	0
Multitel	17,6		Talleres de imprenta	12,5	0
socis locals			SEREC	10	0
<b>Retevisión/Auna Cable</b>			Godó	22,5	0
Endesa	22,66	30	Prensa Española	2	0
Telecom Italia	22,66	0	Professionals Vanguardia-Antena 3 radio	3	0
Unión Fenosa	9	18,7	premsa regional	18	0
SCH	0	23,5	altres	19,5	0
ING	0	10,3	Telefónica		62
Estat	30	0	SCH		20
caixes regionals	15,5	17,1	RTL		18
socis locals			<b>Canal +/Prisa</b>		
<b>Quiero TV</b>			Prisa	25	22
Retevisión	48	47	Canal + França	25	22
Media Park	15	17	Eventos	5	4
Planeta	15	12	Inversiones Artá	15	5
Carlton	7,5	6	BBVA	20	5
Invercatalunya Cable	4	4	Cajamadrid	5	3
caixes regionals	10,5	14	Imagen y Medios	5	
			Borsa	0	39

Font: elaboració pròpia

L'estructura empresarial de la televisió privada mostra una convergència entre empreses de comunicació, financeres, de telecomunicacions i d'energia. L'evolució de l'accionariat de les cadenes privades i la progressiva aparició de noves modalitats de televisió (taula 112) mostren algunes línies de canvi en l'entramat empresarial, que es caracteritza per:

- La participació dels grups de comunicació espanyols es concentra en els tres grans grups, *Prisa*, *Telefónica* —que entra en el negoci dels mitjans de comunicació al 1996— i *Correo Prensa Española*, que predominen també en el mercat de premsa escrita diària i ràdio.

- Les empreses de producció audiovisual, espanyoles —*Media Park, Europroducciones, Pantalla Digital, Imagen y Medios*—, europees —*Carlton*—, i nord-americanes —*Warner Bros*—, comencen a invertir en els canals de televisió; cal tenir en compte, però, que la major part de les productores espanyoles que inverteixen en televisió estan participades pels grans grups de comunicació.
- Hi ha una participació, menor, d'empreses d'altres sectors, entre els quals destaca la construcció, i que figuren entre els principals anunciants del mitjà televisiu —*Altadis* (Tabacalera), *FCC* (Corte Inglés), *Ferrovial*.
- Augmenta progressivament la presència de capital estranger, i se'n diversifica la procedència. Si en un primer estadi les inversions estrangeres corresponien principalment a empreses de comunicació europees —*Mediaset, Canal + França, i després RTL, TFI i SIC*—, a partir de la segona meitat dels anys noranta trobarem inversions de companyies de televisió dels EUA, Mèxic i Japó —*Direct TV, SpainCom, Televisa, Itochu*—, i d'empreses de telecomunicacions i financeres europees —*Telecom Italia, Dresdner Bank, Ice Finance*—.
- Hi ha una convergència empresarial entre indústries diferents, primer amb les telecomunicacions —*Telefónica, Retevisión*— i després amb les elèctriques —*Endesa, Iberdrola, Unión Fenosa* —, que comparteixen la lògica de xarxes d'accés privat que s'imposa en les modalitats de televisió de pagament.
- Augmenta la presència d'entitats financeres d'inversió espanyoles i estrangeres —*Dresdner Bank, Ice Finance, ING, Invercatalunya, Inversiones Artá*— al costat dels bancs tradicionals —*SCH, BBVA, caixes regionals*—; a més la presència de capital bancari es va concentrant en la mesura que avança el procés de fusions en la banca espanyola.

Si bé en el moment de posada en marxa de cadascuna de les noves modalitats televisives sorgides de l'aplicació de noves tecnologies de transmissió es va produir una ampliació dels actors amb presència en l'escenari televisiu, la posterior evolució del mercat audiovisual i dels mitjans de comunicació en conjunt, ha introduït un major grau de concentració. Al 2001 s'anunciava la fusió entre *Correo i Prensa Epanyola*, que reunia en un sol grup a dos dels accionistes principals dels dos canals digitals en obert, *Net TV* i *Vevo TV*. Al 2003 *Canal Satélite Digital* i *Vía Digital* van subscriure un acord de fusió, que unifica l'oferta de canals especialitzats de pagament en una sola plataforma participada per *Sogecable* i *Telefónica*. El mateix any, els mals resultats de *Quiero TV* i els interessos paral·lels del seu accionista de referència, *Auna*, en el cable i la difusió terrestre, van dur al tancament de la plataforma.

Les ofertes de televisió i serveis per cable també han viscut un procés de concentració empresarial en la mesura que s'han vist afectades per les aliances i fusions entre alguns dels seus socis. La legislació del cable va establir una divisió del territori espanyol per demarcacions en funció del nombre d'habitants, cosa que va afavorir la formació, en cadascuna, d'empreses que reunien els socis tecnològics/financers de referència —*Retevisión* i *Cableuropa*, respectivament — amb socis locals. Aquesta divisió en demarcacions i societats diferents per a cada una ha estat superada per la dinàmica industrial que ha portat a la creació de dos úniques

marques, *Auna Cable* i *ONO*, i a una estratègia comuna entre els operadors de cada demarcació territorial integrats en cadascuna d'aquestes societats<sup>45</sup>.

**Taula 113: El negoci de la televisió privada 1990, 2000 (milions de pessetes)**

	Actius		Xifra de negoci		Resultat d'explotació		empleats	
	2000	1990	2000	1990	2000		2000	1990
<i>CSD</i>			93.153		-668			
<i>Vía Digital</i>			36.611		-62.799			
<i>Quiero TV</i>			s.d.		-14.200			
<i>Sogecable</i>	137.632	20.315	102.858	6.684	5.743	- 4.651	957	267
<i>Telecinco</i>	89.638	30.167	94.905	10.189	31.502	-2.465	675	106
<i>Antena 3 TV</i>	119.323	24.926	117.016	4.683	29.993	-5.456	1856	879
<b>TOTAL</b>	<b>346.593</b>	<b>75.408</b>	<b>444.544</b>	<b>21.556</b>	<b>- 10.428</b>	<b>-12.572</b>	<b>3.488</b>	<b>1.252</b>

Font: comptes anuals i Notícies de la Comunicació

Les dades econòmiques mostren una xifra de negoci per a les ofertes privades em funcionament al 2000 de prop de 450.000 milions de pessetes, enfront els poc més de 21.000 milions de pessetes que van ingressar les tres primeres televisions privades al 1990 (taula 113). El major increment del negoci televisiu correspon a les ofertes de pagament, que s'enduen el 52% dels ingressos de la televisió privada. En termes de resultats, però, la televisió de pagament acumulava al 2000 unes pèrdues de 72.000 milions de pessetes, enfront els 61.000 milions de pessetes de benefici d'*Antena 3 TV* i *Telecinco*. La insuficiència dels ingressos per abonament per sostenir l'àmplia oferta de plataformes de pagament que s'instaura a Espanya reconduirà l'estructura d'aquest segment cap a una sola oferta, amb la desaparició de *Quiero TV* i la fusió de *CSD* i *Vía Digital*. Amb tot, destaca el fet que al 2000 els ingressos de la televisió privada que provenen dels consumidors finals i els ingressos de publicitat se situen en un nivell similar, si bé els resultats per a les empreses són oposats.

Pel que fa a la televisió local, el desenvolupament de la iniciativa privada empresarial ha estat limitada per factors econòmics i legals. La llei de televisions locals, que autoritza l'existència d'un canal públic i un de privat en cada municipi, no s'aprova fins al 1995, però el procés d'adjudicacions per a operadors privats quedarà paralitzat davant la no aprovació del pla tècnic corresponent. Així doncs, la major part de televisions, creades a partir de 1995, ha d'emetre sense la llicència corresponent. Per altra part, des del punt de vista econòmic, el desenvolupament de la televisió local topa amb les limitacions dels mercats locals de publicitat, controlats pels mitjans escrits, les ràdios de cada població i les grans cadenes de ràdio, mentre que les grans empreses de comunicació estan ocupades en el desenvolupament dels canals de cobertura estatal. No és fins a finals dels anys noranta, i més clarament a partir del 2000, que tant les empreses de comunicació locals i

<sup>45</sup> *Auna Cable* opera a Madrid, Catalunya, a totes les províncies d'Andalucía tret de Cádiz i Huelva i a l'Aragó; *ONO* és l'operador de cable a la Comunitat Valenciana, Múrcia, Cádiz i Huelva, Cantabria, Mallorca i Albacete. Al 2004 *ONO* va adquirir el 61% de Castilla-León, *Retecal*.

regionals com els grans grups estatals desenvolupen una estratègia decidida d'inversió en televisió local, amb la formació de grups multimèdia locals, els primers, i de xarxes estatals de televisions locals, els segons.

**Taula 114: Cadenes de televisió local (des. 2002)**

Nom	Accionistes principals	Nombre de televisions	Audiència acumulada darrers 30 dies
Localia TV	Prisa	65	11,9
UNE	Publimedia i Atlas	66	12,8
Correo Prensa Española	Correo Prensa Española	30	6,6
Cadena Local TV			6,2
Canal 47 TV		47	4,3
TV Castilla y León			2,5
Canal 4 Castilla y León			1,1
Flaix TV		14	1,1
Popular TV	Diòcesis i Iniciativa Radiofónicas y Televisivas	3	0,2

Font: elaboració pròpia amb dades CAC, 2003 i EGM

La perspectiva d'autorització de canals de televisió privats autonòmics i supralocals que s'obre amb el Pla Tècnic de la Televisió Digital Terrestre, estimula les inversions dels grups empresarials en televisió local per anar prenent posicions en el nou escenari. *Localia TV*, del grup *Prisa*; *UNE*, de *Publimedia* i *Atlas*; el grup *Correo-Prensa Española*; i *Popular TV*, de l'església, traslladen a la televisió un model similar al de les cadenes radiofòniques, amb emissions locals produïdes amb socis de cada localitat, i emissions en cadena conformades amb estocs de continguts de cada un dels grups, presents també en la televisió estatal. En la mateixa línia, apareixen també algunes xarxes d'abast autonòmic, liderades per grups regionals amb interessos a altres mitjans de comunicació del territori corresponent: *Canal 47 TV* a Andalusia, *TV Castilla y León*, *Canal 4 Castilla y León*, *Flaix TV* i *City TV* a Catalunya, són alguns dels exemples més significatius, als quals caldria afegir petits grups de caràcter local que concentren la propietat de la premsa i televisions d'alguna zona.

### 5.3.1.2.- Premsa diària

Els grups de comunicació espanyols que inverteixen en televisió en el període 1990-2000 provenen de l'àmbit de la premsa escrita, on mantenen una posició de mercat destacada. La diversitat de la premsa escrita diària en termes de nombre de capçaleres (més de 120) es redueix atenent al nombre d'empreses editores. Els baixos índexs de lectura i la dispersió entre capçaleres condicionarà les estratègies dels grups editors que, davant de les limitacions del mercat estatal, optaran per estratègies d'integració horitzontal amb l'acumulació de títols locals i regionals. En canvi, les empreses editores dels diaris de més tirada tendeixen a diversificar la seva producció en termes temàtics, amb publicacions especialitzades en esports i economia, tot i que en la segona meitat dels noranta desenvolupen també estratègies de diversificació horitzontal cap als mercats locals.

El grup *Correo* (*Vocento* a partir de 2001, després de la fusió amb *Prensa Española*) ja des dels anys vuitanta, i *Prisa* a partir de la segona meitat dels noranta són dos dels grups amb un major nombre de capçaleres regionals i/o locals sobre les quals es recolzaran posteriorment per bastir les cadenes de televisions locals.

Tal i com es pot veure a la taula 115, la concentració del mercat de premsa a Espanya augmenta al llarg dels anys noranta, de manera que al final de la dècada els deu principals grups editors acumulen el 87,7% de la difusió total, quinze punts més que al 1989. La meitat de la difusió correspon als cinc primer grups, que són els que creixen més durant aquests anys, ja sigui per la incorporació de noves capçaleres (*Correo*, *Prensa Española*, *Zeta*, *Prisa*), com per l'increment de difusió d'alguns títols (*Prisa*, amb *El País*), especialment els esportius (*Recoletos*, amb *Marca*). Aquests són també els grups que tenen un major protagonisme en l'escenari televisiu, excepte en el cas del grup *Zeta*, que no ha reeixit en els seus diversos intents de fer-se un lloc en el negoci de la teledifusió.

Les estimacions de Díaz Nosty sobre la xifra de negoci de la premsa diària situen els ingressos en 208.366 milions de pessetes al 1990 que augmenten fins a 417.616 milions de pessetes al 1999 (Díaz Nosty, 2002). Aquesta xifra està a un nivell similar a la de la facturació de les quatre televisions estatals, però presenten uns índexs de creixement diferents. La xifra de negoci de la televisió als anys noranta augmenta a un ritme molt superior al de la premsa escrita —148.122 milions de pessetes al 1990 i 424.000 milions de pessetes al 1999—.

**Taula 115: Els grups de premsa a Espanya 1989-1999**

	1989	1993	1996	1999
PRISA	2 diaris 396.626 exemplars 11,68% de la difusió	2 diaris 422.088 10,5%	3 diaris 541.631 14,1%	8 diaris 637.169 15,3%
Comecosa/Correo <sup>(1)</sup>	8 diaris 434.071 12,77%	10 diaris 494.397 12,3%	11 diaris 500.254 11,8%	12 diaris 551.003 13,2%
ED/Recoletos	2 diaris 210.944 6,21%	2 diaris 370.409 9,2%	2 diaris 533.669 12,1%	3 diaris 463.233 11,1%
Prensa española <sup>(1)</sup>	1 diari 280.356 8,25%	1 diari 334.317 8,3%	1 diari 303.019 7,2%	5 diaris 325.508 7,8%
Zeta	5 diaris 209.102 6,62%	7 diaris 347.391 8,6%	8 diaris 394.450 9,9%	10 diaris 389.153 9,3%
Prensa Ibérica	10 diaris 209.102 6,16%	10 diaris 270.360 6,7%	11 diaris 278.453 6,7%	14 diaris 302.847 7,3%
Godó	2 diaris 267.635 7,76%	2 diaris 269.470 6,7%	3 diaris 287.781 7,4%	2 diaris 300.564 7,2%

Unidad Editorial	1 diari 104.416 3,07%	2 diaris 224.853 5,6%	2 diaris 277.056 7,2%	3 diaris 295.459 7,1%
Tesa Colpisa	-	-	8 diaris 280.571 6,6%	6 diaris 251.469 6,0%
Grupo 16/Grupo Voz	10 diaris 171.958 5,06%	7 diaris 140.904 3,5%	4 diaris 123.647 3,6%	3 diaris 145.123 3,5%
<i>Total 10 grups</i>	<i>42 diaris</i> <i>2.420.100</i> <i>72,38%</i>	<i>43 diaris</i> <i>2.874.189</i> <i>71,30%</i>	<i>53 diaris</i> <i>3.520.177</i> <i>86,35%</i>	<i>66 diaris</i> <i>3.660.316</i> <i>87,7%</i>

Font: Díaz Nosty

(1) El grup Correo i Prensa Española es fusionen al novembre de 2001.

El negoci de la premsa es mostra però, més repartit. Els cinc primers diaris d'informació general (*El País, El Mundo, Abc, La Vanguardia, El Periódico*) que en aquest darrer any tenien el 35% de la difusió, acumulaven el 37,5% dels ingressos totals de la premsa, percentatge que arriba al 44% si se li afegixen els altres tres diaris d'Euskadi i Galícia (*El Correo, El Diario Vasco, La Voz de Galicia*). Més del 50% del negoci, per tant, correspon a capçaleres locals, regionals i especialitzades, moltes de les quals s'integren en els mateixos grups que editen els grans diaris. En canvi en el mercat televisiu només tres empreses acumulaven el 85% dels ingressos publicitaris al 2000.

La producció de premsa diària correspon gairebé exclusivament a empreses de capital espanyol. Al començament dels anys noranta, però, hi ha algunes iniciatives de grups europeus per entrar en el mercat espanyol de diaris, amb la compra de *Diario 16* per part d'*Hersant* i l'entrada de *Pearson* a *Recoletos*, amb un 25% del capital. Si bé la presència d'*Hersant* no es consolida, davant la crisi que afecta a la capçalera del grup, *Pearson* va augmentant la seva participació a *Recoletos* fins controlar-ne el 75% del capital al 2000, en aliança amb *Telefónica*, que hi té una participació del 20%. *El Mundo*, d'*Unidad Editorial*, és l'altre diari que rep inversions estrangeres amb l'entrada de *Rizzoli*. Una altra font d'internacionalització de la premsa escrita han estat els diaris gratuïts de les grans ciutats, on a partir del 2000 s'han implantat les redaccions de *Metro* i *Barcelona Más*, que desenvolupen un model de negoci tipus franquícia. El disseny, part dels continguts i part de la publicitat es gestionen a escala de grup, mentre que el soci local aporta informació i anuncis locals.

Així doncs, veiem com els grups de comunicació espanyols que inverteixen en televisió ocupen posicions destacades també en el mercat de premsa, que es veuen reforçades precisament a partir de la segona meitat dels anys noranta, un cop que les televisions privades s'estabilitzen en els resultats positius. En l'inici de la televisió privada hi ha un major nombre d'empreses editores que opten per diversificar el negoci cap a la televisió privada, que compta amb inversions de *Prisa, Correo, Zeta, Godó* i *Prensa Española*. Només es consolidaran les inversions de *Prisa* i *Correo*, els dos grups que acumulen una major quota de mercat en la premsa diària. Això no obstant, la resta de grups editors mantenen també la seva participació de mercat, en detriment de les editores que no estan en grups de comunicació.



Amb l'ampliació de l'escenari televisiu que es produeix amb la televisió digital, el satèl·lit i el cable, els grups de premsa que havien quedat exclosos del negoci televisiu tornen a fer una aposta per la diversificació. Els grups amb capçaleres de cobertura estatal (*Mundo, Prensa Española, Recoletos*) opten per inversions en canals de cobertura també estatal, primer en aliança amb *Telefónica* en la plataforma *Vía Digital*, i després en els nous canals estatals en obert previstos en el pla de televisió digital terrestre, reproduint així l'esquema de competència que trobem en el mercat de premsa.

Pel que fa als grups catalans *Zeta* i *Godó*, la seva retirada del negoci televisiu al 1993 no afecta la seva posició en el mercat de premsa escrita. Tots dos grups, però, han tornat a apostar per la diversificació cap a la difusió televisiva a través dels mercats locals, davant la perspectiva d'obertura a la iniciativa privada dels mercats regionals. En aquest cas, els grups poden aconseguir sinèrgies comercials en la gestió publicitària, alhora que protegeixen la seva quota en el mercat publicitari.

### 5.3.1.3.- Revistes

L'estructura empresarial del sector de les revistes es caracteritza pel protagonisme del capital estranger, principalment el procedent de França i Alemanya, amb la presència d'alguns dels grups que més tard inverteixen en televisió. Els grups editors d'aquests països comencen la seva expansió internacional a final dels anys setanta i l'intensifiquen als vuitanta, quan assoleixen ja el predomini en el mercat espanyol de premsa no diària. Les franceses *Hachette, Condé Nast, Heres* i *Edipress*, i les alemanyes *G+J (Bertelsmann), Axel Springer* i *Motorpress Internacional* són les empreses amb més títols i una major quota de difusió al mercat espanyol, junt amb *América Ibérica, Globus Comunicació, i IDG Communications*. Entre els grups d'edició espanyols només *Zeta* té un paper significatiu en el mercat de revistes on segueix l'estratègia de diversificació temàtica horitzontal que segueixen els grups internacionals. Així doncs, la major part de revistes s'agrupen en uns pocs grups editors que exploten l'especialització temàtica ampliant els mercats en termes geogràfics. Només hi ha una empresa, *Hola*, que amb una sola publicació aconsegueix situar-se entre les primeres del mercat espanyol, mercès a l'àmplia acceptació de la revista del cor.

Cal assenyalar, però, que la vitalitat del mercat dels col·leccionables constitueix una potent font de competència per a les revistes, amb les quals coincideixen en quioscos i altres punts de venda. En aquest cas sí que trobem empreses espanyoles amb una posició destacada, com *Planeta* o *RBA*, i que aprofitaran la seva experiència en l'edició temàtica i els seus estocs de continguts i drets per intervenir en el mercat audiovisual, especialment en les activitats de selecció i producció de continguts, més que en la gestió de canals de difusió.

**Taula 116: Principals grups editors de revistes (2000)**

	Milions ptes	%	difusió	%
Hachette Filipacchi	20.515	13,20	2.025.162	17,96
Hola	20.547	13,22	598.279	5,31
G+J España	16.425	10,57	928.929	8,24
Edipresse	13.420	8,63	1.425.361	12,64
Zeta	12.125	7,8	779.984	6,92
RBA	10.081	6,49	1.152.049	10,22
Heres	7.519	4,84	1.082.313	9,60
Motorpress	6.411	4,12	512.108	4,54
Axel Springer	7.098	4,57	789.634	7,0
Recoletos	1.900	1,22	176.712	1,57
Total grups	130.531	83,98	11.001.245	97,59
Total revistes	155.432	100	11.273.099	100

Font: Díaz Nosty, 2002.

El mercat de les revistes és el que presenta una menor relació empresarial amb el negoci televisiu, fet que es tradueix en una relació més competitiva. Veurem en el següent apartat, com el consum de revistes és precisament un dels més afectats per l'ampliació de l'oferta televisiva. En tot cas, els grups editors de revistes tendiran més a la diversificació cap a l'edició audiovisual en formats destinats al consum individual, amb la comercialització de vídeos aprofitant l'estoc de continguts i la seva relació i control de les xarxes de distribució editorial. Trobem aquí un altre àmbit de competència directa entre les empreses d'edició de revistes i col·leccionables i les televisions, especialment les temàtiques, que coincideixen en la recerca de públics fragmentats per a productes especialitzats, les primeres en suport paper i vídeo distribuïts en quioscos i centres culturals i d'oci, les segones amb una oferta de programació continua.

Les dimensions del negoci de les revistes (taula 116), però, queda lluny de les xifres de la televisió, on la facturació de *TVE*, *Antena 3 TV*, *Telecinco* i *Canal Plus* triplica la del conjunt de revistes, l'any 2000. Així, més aviat sembla apuntar-se una relació entre els dos negocis com la que exemplifica el grup *Axel Springer-Bertelsmann*: l'editora, a més de mantenir la seva posició destacada en el mercat de les revistes, diversifica els seus ingressos constituint-se en proveïdor de continguts (la major part en forma de drets sobre obres i autors) per al grup audiovisual.

#### 5.3.1.4.- Ràdio

L'evolució en l'estructura empresarial de la ràdio espanyola guarda una estreta relació amb l'estructuració del sistema televisiu. La major part de les freqüències de ràdio privada s'agrupa en cadenes d'emissores que s'integren en tres grups empresarials. L'estat és un altre dels protagonistes del dial radiofònic, amb les cadenes de l'ens públic *RTVE*, les emissores autonòmiques i les estacions locals municipals. Des de la reorganització del dial en els primers anys de la democràcia l'estructura del mercat de ràdio ha anat avançant

en un procés de concentració, amb la reducció del nombre d'estacions independents, i d'integració en els grans grups multimèdia espanyols.

La ràdio privada es reparteix, doncs, entre tres grups empresarials, la *Ser*, *Onda Cero* i *COPE*, que reuneixen alguns dels protagonistes del sistema de mitjans espanyol. Tot i que el grau de concentració empresarial és elevat, cal tenir en compte que les estructures productives de les empreses radiofòniques són bastant descentralitzades, de manera que generalment integren diverses explotacions en diferents localitzacions ja sigui a través del control de la propietat com de contractes d'associació. Les cadenes de ràdio solen integrar totes les activitats del cicle productiu (producció, programació, emissió) excepte la difusió del senyal, que correspon a les companyies de telecomunicacions. En els darrers anys noranta, però, el protagonisme d'algunes veus radiofòniques, que han estat el principal actiu en la competència per l'audiència, ha dut a una certa desintegració, amb la creació de productores lligades als presentadors, que obtenen així una millor posició negociadora enfront les empreses emissores.

La creació d'empreses pròpies de producció de continguts està lligada també al procés de convergència entre ràdio i televisió que trasllada els programes i formats de més èxit de la ràdio a la petita pantalla. Els programadors redueixen així els riscos d'innovació mentre que els productors o creadors aconsegueixen noves formes de difusió per amortitzar el seu treball i obrir noves vies d'ingressos. Aquest pas de la ràdio a la televisió es fa en ocasions a través de productores audiovisuals que contracten els presentadors de més èxit, però també per la creació d'empreses pròpies per part d'aquests locutors i els seus equips (com per exemple, J.M. García, El Terrat, J. Cuní).

Pel que fa a la dimensió del negoci, la facturació de la ràdio espanyola se situa entorn els 60.000 milions de pessetes per a les cadenes d'abast estatal, a les quals s'haurien d'afegir els ingressos de les cadenes de menor cobertura i les ràdios independents, que ocupen una bona porció del mercat. Amb tot, el negoci radiofònic queda lluny de les xifres de la televisió i presenta poques expectatives de creixement (al llarg de la dècada, els ingressos de les cadenes privades augmenten en només un 33%, enfront els índexs de creixement que hem vist en premsa escrita i televisió, del 100% i el 211%, respectivament).

La reorganització del negoci de la comunicació als anys noranta, amb la posada en marxa de la televisió privada i l'aprofundiment en les polítiques de creixement dels grups empresarials, ha tingut una important repercussió en el panorama radiofònic (taula 117). La *Ser*, la *COPE* i *Onda Cero* s'han mantingut com les tres marques que dominen el dial, però hi ha hagut canvis significatius tant en el pes de cada una com en la seva estructura de propietat. Així, els anys noranta s'iniciaven amb un repartiment entre *Prisa*, *Zeta/Godó*, la *Once* i l'església catòlica, a més de les ràdios públiques, per arribar a l'any 2000 amb un panorama radiofònic dominat per *Prisa*, *Telefónica* i l'església, que cedeix, però, part de la propietat al grup *Correo* i *Planeta*.

**Taula 117: Els principals grups de ràdio 1990-2000**

		1990*	1995	2000
Prisa (SER)	audiència	7.068	9.146	9.516
	xifra negoci	15.768	15.771	26.079
	n emissores	193	329	368
Antena 3	audiència	2.515	-	-
	xifra negoci	8.961		
	n emissores	136		
COPE	audiència	2.464	4.143	3.062
	xifra negoci	10.600	11.888	14.786
	n emissores	71	112	171
Rato/Once (Onda Cero)	audiència	566	2.768	1.831
	xifra negoci	1.865**	9.649	8.831
	n emissores	116	169	276
RNE	audiència	3.094	3.198	
	xifra negoci	25.772		23.492
	n emissores			
TOTAL	audiència	17.426	20.934	
	xifra negoci	61.055	44.045	62.004
	n emissores	734	734	1.096

\* la xifra de negoci correspon a 1991

\*\*Rueda de emisoras Rato

Font: elaboració pròpia amb dades de Díaz Nosty, 1988, CAC, 2003, Intermedios, Noticias de la Comunicación, 207.

El grup *Prisa* va iniciar la diversificació multimèdia amb la compra d'*Unión Ràdio* (*Cadena Ser*, *C40*, *Cadena Dial*, *M80*, *Radio Olé*), líder de la ràdio privada des dels anys de la dictadura. El predomini de la *Ser* al dial espanyol es va accentuar als anys vuitanta fruit del procés concessional i l'adquisició d'emissores independents, fins arribar a controlar el 27% de les freqüències d'FM al 1989. Al 1992 *Unión Radio* adquiria les emissores de la seva principal competidora, *Antena 3 Ràdio*, del grup *Godó* i Antonio Asensio, que comptava amb el 18,5% de les freqüències i se situava en segon lloc en termes d'audiència de ràdio convencional. La integració de les dues cadenes reduïa l'oferta de ràdio informativa en un moment de crisi del govern socialista, que afrontava les eleccions que van marcar el final de la seva majoria absoluta.

L'operació desplaçava del negoci de les ones a dos dels grups líders de la premsa escrita —*Zeta* i *Godó*—, centralitzant les inversions radiofòniques en empreses radicades a Madrid. Com a resultat d'aquesta operació *Prisa* obtenia el control sobre més del 40% de les freqüències de ràdio de l'estat i reforçava el lideratge de l'audiència i el mercat publicitari (48% de l'audiència i 42% del mercat publicitari, al 1995). El predomini de les emissores d'*Unión Radio* es mantindrà sense grans variacions fins que al 1997 s'obre un nou procés de concessions d'FM, ja sota el govern del Partit Popular. L'adjudicació de 350 noves freqüències obria un procés de reestructuració del mercat radiofònic, coincidint amb els canvis en el govern i en la pròpia indústria informativa que afrontava la posada en marxa de les plataformes digitals. Tot i que el procés concessional no va ser molt favorable a la *Ser*, que suma només 40 noves estacions, les ràdios del grup *Prisa* reforcen el lideratge en l'audiència (51,8%) i en el mercat publicitari (52,5%), tot i que rebaixin el seu pes en termes de nombre de freqüències (que baixa fins al 33,5%).

La cadena *COPE*, controlada per l'església catòlica (Conferència Episcopal Espanyola, diòcesis, jesuïtes i dominics) evoluciona a l'alça al llarg dels anys noranta tant en termes de nombre de freqüències com d'audiència i xifra de negoci. La cadena catòlica ocupa la segona posició en el mercat radiofònic, afirmant la seva posició en el procés concessional de final dels anys noranta amb 50 emissores noves. Les barreres d'entrada al negoci radiofònic per a nous actors, i les dificultats de l'església per fer grans aportacions de finançament a les emissores, adreçaran l'interès dels grups de comunicació que no tenen presència en el dial a buscar l'associació amb la cadena episcopal, l'única que restava independent dels interessos d'empres informatives. Així, el grup *Correo* primer i *Planeta* després entraran a l'accionariat de la *COPE* amb participacions minoritàries.

Finalment, la cadena *Onda Cero* viu diversos canvis d'accionariat que reflecteixen l'evolució de la indústria informativa espanyola. Les emissores propietat de la família Rato són adquirides a l'abril de 1990 per la Organización Nacional de Ciegos (*ONCE*) que en els primers anys noranta entra en el negoci de la comunicació amb l'adquisició de publicacions (*El Independiente*, *Diari de Barcelona* i el 6,3% de *La Gaceta de los Negocios*), i inversions en ràdio i televisió (*Telecinco*), i publicitat (*Publiespaña*). La *ONCE* es desprèn de les participacions en premsa al 1992, però es manté a l'accionariat d'*Onda Cero* fins al 1999, any en què la ràdio serà adquirida per *Telefónica* en la seva estratègia d'expansió en la indústria informativa. *Onda Cero* és la cadena que surt més beneficiada del procés de concessions que s'inicia tot just després d'aquest canvi d'accionariat, cosa que li permet augmentar la seva quota de freqüències fins al 25%. A més, la cadena es beneficia també de les aliances que *Telefónica* manté amb altres empreses informatives com la *Voz de Galicia*, *Unidad Editorial* o *Recoletos*, que també aconseguen concessions de freqüències que s'acabaran associant a la cadena liderada per *Telefónica*. La ràdio reflecteix, doncs, la formació de blocs empresarials que guarden relació amb els canvis en l'entorn polític. Mentre que els anys de govern socialista coincideixen amb l'expansió de la *Ser*, durant el govern popular és *Telefónica* la que viu un major creixement. Malgrat això, *Onda Cero* no aconseguix traduir aquest increment de freqüències en guanys paral·lels en audiència o xifra de negoci, cosa que posa en evidència també les limitacions del mercat radiofònic per mantenir el model empresarial implantat a Espanya.

L'estructura del mercat radiofònic es completa amb emissores independents o integrades en cadenes d'abast autonòmic i amb l'oferta pública formada per *RNE*, les cadenes autonòmiques i les emissores municipals públiques (taula 118). Catalunya, Euskadi i Galícia repeteixen com les comunitats amb un sistema de comunicació propi amb més implantació en termes d'audiència. *Catalunya Ràdio* lidera l'audiència de ràdio convencional a Catalunya, mentre que a les altres dues comunitats, les ofertes públiques pròpies se situen en el segon lloc, per darrera de la *SER*. *Canal Sur Radio* també aconseguix un ampli seguiment a Andalusia, tot i que es queda per darrera de les ofertes estatals, mentre que la incidència de les ràdios madrilenya i valenciana és molt limitada.

**Taula 118: Sistema públic radiofònic**

Espanya	RNE 1 (convencional) RNE 2 (música clàssica) Ràdio 3 (mixta públic jove) RNE 4 Catalunya (convencional) Radio 5 Todo Noticias (fórmula notícies)
Catalunya	Catalunya Ràdio (convencional) Catalunya Informació (fórmula notícies) Catalunya Música (clàssica) Catalunya Cultura
Comunitat Valenciana	Radio Nou (convencional)
Murcia	Onda Regional (convencional)
Andalucía	Canal Sur Radio (convencional) Canal Fiesta Radio (juvenil) Andalucía Información (fórmula notícies)
Madrid	Telemadrid Radio (convencional)
Galicia	Radio Galega (convencional)
Euskadi	Radio Euskadi (convencional) Euskadi Irratia Radio Vitoria Euskadi Gaztea
Emissores municipals	programacions mixtes

Font: elaboració pròpia

**Taula 119: repartiment de l'audiència a les comunitats amb ràdio pública pròpia, 1998 (milers d'orient)**

	SER	COPE	RNE 1	OCR	autonòmica
Catalunya	398	233	233	291	565
Euskadi	256	101	131	78	149
Galicia	313	155	102	102	127
Andalucía	650	421	260	259	230
Madrid	606	305	246	303	33
C. Valenciana	419	231	158	146	49

Font: Díaz Nosty, 2002.

L'estructura empresarial de la ràdio ofereix, doncs, algunes pistes per interpretar un escenari televisiu que tendeix a reproduir algunes característiques del mitjà radiofònic: fragmentació d'audiències, superposició de mercats estatal, autonòmic i local, convivència de programacions generalistes i especialitzades, duplicació de tecnologies d'emissió i aparells de recepció.

En la ràdio, a aquesta situació li correspon una estructura empresarial on l'estratègia dels grans parteix del predomini en l'OM generalista i es trasllada a l'FM d'audiències fragmentades. La posició aconseguida amb les programacions generalistes (primer en ona mitja i després en freqüència modulada) es completa amb ofertes especialitzades per a públics amplis (llestes d'èxits, música espanyola), mentre que les possibilitats d'especialització temàtica i geogràfica obren la porta a grups més petits que, com *Intereconomía* o *Flaix/Zeta*, aconseguen nínxols de mercat.

S'ha de destacar també que malgrat que la major part de l'audiència i, sobretot, la major part del mercat publicitari es concentra en tres empreses, la ràdio introdueix un elevat grau de descentralització en l'explotació, essent les cadenes més descentralitzades les que aconseguen una millor posició de mercat.

Tot i que la televisió presenta diferències importants amb la ràdio tant per les dimensions del negoci, en termes d'ingressos i costos, com per la implantació del cobrament als espectadors —que permet especialitzacions per a públics minoritaris però d'alt nivell adquisitiu—, veiem com alguna d'aquestes estratègies es trasllada al nou escenari televisiu de multiplicació de l'oferta i diversificació de les formes de recepció.

### **5.3.1.5.- Internet**

En relació a la televisió (televisor), internet i l'ordinador apareixen alhora com un factor de producció i com un producte i servei substitutius que obren una nova força de competència per al mitjà. En tant que factor de producció la xarxa té una importància creixent a mesura que s'avança en el procés de digitalització —com hem vist, a partir de 1998—, ja que introdueix innovacions sobretot en la producció informativa i en la gestió publicitària. Més significativa, però, és la relació de competència que es pot establir entre la televisió i internet, en tant que són dos mitjans de difusió o distribució audiovisual i, des del punt de vista de la demanda, ambdós cobreixen necessitats que poden ser coincidents (informació, distribució de cinema, entreteniment). De fet, entre els públics joves de països amb una major implantació de la xarxa, el consum televisiu s'ha vist rebaixat per la utilització d'internet i dels jocs d'ordinador.

Per fer una caracterització del procés d'estructuració empresarial a internet, cal tenir en compte, que Internet és un espai molt divers, on el protagonisme dels diferents actors s'ha de valorar en relació als múltiples usos que té el mitjà. Així, mentre que en un inici Internet era un vehicle d'intercanvi de coneixements i informacions utilitzat preferentment de l'àmbit militar, universitari i entre particulars, posteriorment s'han anat desenvolupant altres usos que han donat un major protagonisme a empreses i administració. Internet és en aquest sentit una tecnologia que satisfà usos o funcions molt diverses, algunes clarament substitutives de les d'altres mitjans (la informació, l'entreteniment) i altres més relacionades amb altres activitats econòmiques (banca i comerç electrònic, telecomunicacions), i amb activitats on el component econòmic és secundari (administració en línia, intercanvis universitaris, xarxes grupals...).

D'altra banda, també cal distingir entre tres tipus d'activitat relacionada amb la xarxa. Així, podem distingir entre els operadors de xarxa, els servidors de domini, i els editors de continguts i serveis — comunicació interpersonal, comerç electrònic, finances electròniques, entre d'altres—.

Tenint en compte aquesta diversitat, en l'evolució d'internet sí que es pot assenyalar una tendència que porta a un major protagonisme dels grans grups empresarials procedents de les telecomunicacions, la informàtica i les finances, que busquen la col·laboració d'altres empreses i entitats del camp de la

comunicació social i la cultura. En general es pot dir que després d'un període d'innovacions que van portar a èxits sonats d'empreses nascudes amb la xarxa, poc a poc internet ha tendit a reproduir l'estructura de l'economia no virtual, sobre la qual, de fet, s'assenta el desenvolupament d'ofertes i serveis a la xarxa. En tot cas, Internet sí que ha permès que alguns actors aprofitessin innovacions o una millor adaptació a les característiques del mitjà per aconseguir millorar la seva situació en relació a l'economia real o per saltar-se barreres d'entrada. Així, per exemple, en la banca electrònica les posicions de les principals entitats financeres divergeixen una mica respecte de les del negoci tradicional, i *Bankinter* o *La Caixa* aconseguen un lideratge que no tenen en la banca física; en telecomunicacions, el control de mercat de *Telefónica* disminueix a favor de companyies d'altres països europeus i nord-americanes que aprofiten l'extraterritorialitat d'internet per introduir-se al mercat espanyol.

Una altra de les característiques d'internet és que introdueix una major competència entre les iniciatives de caràcter comercial o amb afany de lucre i les iniciatives cooperatives sense afany de lucre, cosa que manté una pressió sobre l'estructura empresarial que no té un paral·lel en l'economia no virtual. El desenvolupament del software lliure, els protocols d'intercanvi entre usuaris, les possibilitats de la cerca automàtica o les debilitats dels sistemes de seguretat en la restricció de l'accés, suposen amenaces constants a les posicions de les empreses. Un dels exemples paradigmàtics en aquest sentit és el de les dificultats a que s'enfronten les companyies de distribució de música i vídeo davant la proliferació dels intercanvis *peer-to-peer*, o la proliferació de *weblogs* personals i col·lectius que amenacen el predomini de les ofertes informatives de les empreses de comunicació. En aquest sentit, internet trenca el "monopoli" de la informació que detentaven les empreses periodístiques, reduint o si més no modificant les necessitats de mediació tant entre les fonts i els lectors com entre els anunciants i els lectors.

En tot cas, en el desenvolupament d'internet a l'estat espanyol s'hi poden distingir tres etapes pel que fa les estratègies empresarials en el mitjà. En els primers anys d'implantació hi ha una major fragmentació alhora que les limitacions en termes d'usuaris i d'equips de connexió frenen les inversions dels grans grups. En aquesta etapa tan sols *Telefónica*, en tant que proveïdor d'accés, té una presència important en el panorama de la xarxa, on el predomini en l'edició i serveis correspon a ofertes nord-americanes (*Altavista*, *Yahoo*). La major part de serveis a través d'internet en aquests anys correspon, però, a les universitats i en general a iniciatives de l'administració (per exemple, el desenvolupament del cercador *Olé* per part de la Generalitat, o la xarxa universitària de biblioteques en línia), a més de l'ús que en fan les comunitats informàtiques implicades en el seu desenvolupament.

A partir de la segona meitat dels noranta les empreses periodístiques comencen a traslladar continguts a internet amb la creació de diaris electrònics, que conviuen amb algunes iniciatives creades específicament per a la xarxa. En conjunt, però, el desenvolupament de negocis d'informació i comunicació específics per a internet és molt reduït (per exemple, *Vilaweb* o *Infonomia*) de manera que continuen sent les administracions i col·lectius sense afanys de lucre (principalment a través dels grups de *news*) els que impulsen els projectes en



una xarxa que no presenta gaires oportunitats de negoci. Des d'un punt de vista comercial, l'activitat que més es beneficia de les possibilitats d'internet és la bancària, en tant que treballa amb "productes" immaterials (anotacions monetàries, informacions de mercats).

La posada en marxa de les ofertes d'accés gratuït al 1999 dona un impuls a la utilització d'internet que es tradueix en un ràpid augment dels usuaris que atrauran l'interès de les empreses. Internet entra en un període de creixement en què tant les empreses com els usuaris coneixen millor les possibilitats de la xarxa i es van concretant les demandes. Les grans empreses de comunicació i telecomunicacions i els bancs espanyols buscaran l'aliança amb companyies informàtiques i de serveis d'accés a internet d'altres països amb un major desenvolupament de la xarxa, especialment dels Estats Units —on les empreses es troben ja en una fase d'expansió cap a nous mercats—, i fan una aposta pel desenvolupament comercial d'aquest mitjà. En aquesta etapa, els serveis de més èxit creats per empreses petites i empreses públiques que havien experimentat en els anys d'introducció d'internet, seran absorbides per les grans companyies. Aquest és el cas de la compra d'*Olé* per part de *Telefónica* (març de 1999), l'adquisició d'*Ozú* per part del *Correo* (al 2001), d'*Arrakis* per part de *British Telecom*, *Ya.com* per *T-online (Deutsche Telekom)* o les inversions de *Godó* i *El Mundo* en portals locals (amb la creació de la xarxa *www.tuciudad.com* al 2000)

En aquesta etapa cal destacar que les empreses dels diversos sectors econòmics (especialment automoció, informàtica, turisme, finances, entre d'altres) incorporen internet com una eina de comunicació, i s'instal·len a la xarxa no només com a anunciants sinó com a editors de continguts i serveis. En la major part dels casos, les empreses ofereixen informació sobre la pròpia empresa, tot i que, sobretot les empreses més grans amb més recursos, amplien els continguts cap a informació i serveis relacionats amb la seva activitat.

En el segment dels operadors de xarxa (taula 120), l'augment del nombre d'usuaris i l'avanç en la liberalització del sector de les telecomunicacions, genera una major competència a *Telefónica* per part d'altres operadors espanyols i europeus. *Wanadoo (France Telecom)* i *Eresmas (Retevisión)* són les que aconseguen una major quota en el mercat d'accés a internet, per darrera de *Telefónica*. La fusió entre *Wanadoo* i *Eresmas* al 2002, que s'emmarca en un canvi d'estratègia del grup *Auna*<sup>46</sup>, provoca un canvi en la situació del mercat, on es dibuixa un duopoli matisat per la presència d'operadors multinacionals que segueixen unes estratègies més concentrades en segments de major remuneració (serveis corporatius i serveis especialitzats).

Pel que fa a les fusions i aliances empresarials, hi ha una convergència entre proveïdors de serveis per internet dels Estats Units, i entitats bancàries i operadors de telecomunicacions espanyols. *Telefónica* i el *BBVA* signen un acord de fusió per al negoci d'internet al febrer de 2000. La companyia de telecomunicacions també manté acords amb altres empreses com *Bertelsmann* per a la provisió de serveis de comerç electrònic. El *BSCH* entra el negoci d'internet amb l'associació amb *AOL-Time Warner* i el grup *Melià* per al

---

<sup>46</sup> Al 2002 hi ha una restructuració al holding *Auna*, que inicia una estratègia de desinversió en audiovisual (tancament de *Quiero TV* i venda de la xarxa de transmissió), per centrar-se en les xarxes de banda ampla.

desenvolupament de serveis electrònics, amb un acord signat també al 2000. Entre els grups de comunicació, el *Correo* estén la seva aliança amb Berlusconi en l'audiovisual per ampliar el negoci a Internet (*Jumpy*).

**Taula 120: Els operadors d'internet a Espanya: trànsit, facturació i clients 2002.**

	Minuts		Ingressos (milions)			Usuaris	
	milions	%	euros	pta	%		%
Telefónica de España	6.043,37	11,6	286,59	47.685	31,20	823.707	8,04
Terra Networks	14.576,05	27,9	121,64	20.239	13,24	5.885.666	57,45
Telefónica Data España	s.d.		30,78	5.121	3,35	s.d.	
Eresmas Interactiva	13.466,69	25,8	76,75	12.770	8,36	944.887	9,22
Wanadoo España	7.262,73	13,9	70,41	11.715	7,67	517.941	5,06
Auna Telecomunicaciones	s.d.		39,84	6.629	4,34	s.d.	0,00
Airtel Móvil	1.889	3,6		0	0,00	112.996	1,10
Cableuropa	1.700	3,3	39,14	6.512	4,26		0,00
Euskaltel	1.376,21	2,6	15,52	2.582	1,69	150.123	1,47
Vizzavi España	1.232,52	2,4		0	0,00	461.831	4,51
Yacom internet factory	1.059,97	2,0	30,46	5.068	3,32	243.626	2,38
BT Ignite España	997	1,9	s.d.	s.d.		s.d.	0,00
IBM Global Services España			14,7	2.446	1,60	s.d.	0,00
Bankinter	s.d.		s.d.	s.d.		197.059	1,92
Arrakis	s.d.		s.d.	s.d.		140.675	1,37
Resta	2.871,47	5,5	192,6	32.046	20,97	765.921	7,48
Total	52.172,02	100	918,44	152.816	100	10.244.432	100

Font: CMT, 2003

En general les aliances empresarials reuneixen empreses que cobreixen diferents aspectes de la xarxa. Així, les companyies de telecomunicacions que proveeixen l'accés buscaran aliances (de propietat o de cooperació) amb empreses de continguts, que obtenen així una nova finestra de distribució. Això té efectes en altres activitats, ja que pot provocar canvis en les condicions d'intercanvi entre creadors de continguts i difusors. En el mercat estrictament informatiu, per exemple, l'extensió d'internet ha afectat el preu i les condicions de venda de les notes d'agència, que es poden trobar a múltiples portals, així com als diaris gratuïts que els imiten. També el mercat dels drets esportius es pot veure afectat per la progressiva implantació d'internet, on els clubs més grans creen portals on explotar directament la imatge de les seves estrelles.

A partir del 2001 s'obre una nova etapa en l'estructuració empresarial a internet, caracteritzada per la revisió a la baixa de les expectatives econòmiques. El fre en el creixement del nombre d'usuaris, la crisi econòmica i de confiança que castiga especialment l'economia immaterial que havia anat creixent en base a valoracions de futur no complertes, i les limitacions del mitjà per obtenir remuneracions econòmiques pels serveis han portat a una selecció més acurada de les inversions, que es van concentrant en els serveis més rendibles.

Mentre que es continua desenvolupant l'administració pública i els serveis cooperatius, les empreses se centren en ofertes que aprofiten demandes desenvolupades fora de la xarxa, combinant-les amb les possibilitats de comunicació interpersonal i interactiva pròpies del mitjà. Els grups de comunicació aprofitaran els continguts amb més demanda en la premsa i la televisió per desenvolupar ofertes que incorporen els serveis

propis d'internet amb major marge de benefici, com els missatges instantanis, els xats o el comerç electrònic amb productes vinculats als continguts —com per exemple, les webs de programes com *Gran Hermano*, *Operación Triunfo* o esportives—. Internet s'incorpora, doncs, com un complement al negoci desenvolupat pels altres mitjans. Internet s'incorpora també com un element de les polítiques de comunicació dels mitjans, que l'utilitzen com a canal de retorn de les opinions de la seva audiència, com a eina de fidelització i atenció al client, i com a mecanisme d'avaluació i control de les polítiques de producte.

El gruix del negoci d'internet continua passant per tant per la facturació de l'accés a la xarxa (el 73% del negoci al 2002) (taula 121), tot i que a partir del 2003 els diaris anuncien una nova estratègia de facturació de l'accés a les pàgines web que és representativa de l'increment del cobrament de continguts. El volum de facturació situa el negoci d'internet en unes dimensions similars al de les revistes, tot i que cal tenir en compte que aquest és un servei en fase de creixement mentre que les revistes se situen en la fase de maduresa.

**Taula 121: Facturació dels proveïdors de serveis d'internet (2000-2002) (milions pta)**

	2000	2001	2002
Serveis d'internet	32.013	53.892	125.335
Accés	21.890	43.888	111.375
Serveis d'informació	10.123	10.006	13.958
Trànsit induït		5.898	9.013
Publicitat		8.607	7.581
Comerç electrònic		2.308	2.547
Altres		6.754	8.339
Total	46.806	77.459	152.816

Font; CMT, 2003

### 5.3.2.- Democràcia i globalització: dos factors de canvi en el sistema de comunicació espanyol.

La dinàmica de la indústria de la comunicació a final dels setanta i en els anys vuitanta estarà marcada pel protagonisme de l'estat que ha d'afrontar la reforma de l'estructura comunicativa del franquisme, per les estratègies de reconversió i creixement de les empreses periodístiques, i per la influència dels actors internacionals en un context de globalització.

L'aprovació de la Constitució de 1978 accelera la reestructuració del sistema de mitjans de comunicació que venia anunciada per l'obertura econòmica i el creixement del mercat publicitari. Es mantindran alguns dels actors de l'etapa anterior, i es donarà entrada a nous protagonistes i a noves formes d'organització i gestió de la comunicació social. En aquest procés de canvi l'estat tindrà un paper protagonista, tant pel que fa a la seva faceta de productor-propietari de mitjans de comunicació, com sobretot en tant que encarregat de la regulació del sistema comunicatiu. A partir de final dels setanta l'estat espanyol anirà assumint les noves formes d'intervenció pròpies de les democràcies occidentals, que es concreten en una sèrie de mesures per adaptar el sistema de comunicació espanyol a un model de mercat i rendibilitat empresarial, sense renunciar

però a un paper central com a matèria prioritària d'informació, com a propietari i productor en ràdio i televisió, i com a legítim controlador de les activitats considerades de servei públic, a través de la regulació de l'accés<sup>47</sup>.

En l'anàlisi de les televisions hem vist també com tant des del punt de vista de la propietat, com dels intercanvis de mercat i les aliances i contractes de subministrament, la indústria televisiva espanyola està imbricada amb el mercat internacional i les grans multinacionals de l'audiovisual. També en tot el conjunt d'activitats annexes a la televisió com la fabricació d'equipament domèstics i per a la producció, el mercat es defineix en termes internacionals. A més dels canvis introduïts amb el canvi de règim, el sistema de mitjans també es veu afectat pel procés més general de globalització econòmica<sup>48</sup>.

En el camp de la comunicació la globalització es concreta en la liberalització de les telecomunicacions, la integració i transnacionalització empresarial amb un ampli procés de fusions i l'aplicació de noves tecnologies que permetran noves estratègies de creixement. Però l'explicació de la integració i la internacionalització de la indústria informativa no pot ser complerta sense relacionar-la amb el context més general d'expansió de l'economia nord-americana a partir del final de la segona guerra mundial i del procés més general d'expansió capitalista conegut com globalització.

És als anys vuitanta, en paral·lel al desenvolupament del model de globalització quan s'intensifica el procés d'integració empresarial en la indústria de la comunicació i la cultura als Estats Units i a Europa. Als Estats Units les grans companyies productores i distribuïdores de Hollywood primer, i les empreses televisives després, són les protagonistes d'aquest procés, tot i que una altra de les característiques dels grans grups nord-americans és la presència de capitals aliens a la indústria de la cultura (conglomeratens). Les grans empreses de consum nord-americanes, com la *General Electric*, i partir dels anys vuitanta les empreses japoneses de l'electrònica i automobilístiques, tenen un paper protagonista en la definició del model de grans grups que integren activitats diverses dins l'àmbit de l'experiència, o de la comunicació, cultura i oci. En els grans grups nord-americans, però, s'hi poden trobar estratègies diverses, des dels grups que es concentren o s'especialitzen en una branca de la indústria, a grups que opten per la diversificació multimèdia (Smith, 1991).

A l'Europa dels vuitanta les fronteres marquen diferències en els estratègies dels grups, en funció de les possibilitats i restriccions que hi ha en cada mercat, tot i que en conjunt hi ha també una elevada participació de capitals d'altres indústries (especialment a Itàlia i França) i una menor integració multimèdia, que anirà

---

<sup>47</sup> Timoteo resumeix la intervenció de l'estat en els països europeus a partir de la segona guerra mundial, en el marc del desenvolupament del capitalisme informatiu, en aquests tres punts, als quals se n'afegeix un altre que no ha cuallat a Espanya, com és la creació de comissions especialitzades i regulacions professionals —consells de la premsa i de l'audiovisual, estatuts del periodista— per a garantir aspectes relacionats amb la llibertat d'expressió, el dret a la informació, el pluralisme o la professió periodística. Respecte del suport al "capitalisme informatiu" Timoteo hi inclou no només el suport econòmic a les empreses informatives, sinó també el suport econòmic i polític al desenvolupament tecnològic (Timoteo, 1986: 125), que és un factor clau en el creixement del negoci de la comunicació i la informació.

<sup>48</sup> Veure Litman i Sochay (a: Babe, 1994), Miguel, 1993, sobre els processos de fusions i internacionalització en les indústries culturals. Des d'un punt de vista més general de la relació entre expansió capitalista o globalització i expansió de la indústria de la comunicació, veure Schiller, 1993. També a l'anàlisi de Williams (2002) sobre la relació entre la globalització industrial i la bancària, es poden trobar consideracions pertinents en tant que els bancs i els mitjans de comunicació completen el procés de producció-venda de les companyies industrials.

augmentant paulatinament al llarg dels anys noranta. Les restriccions legals a la concentració dins de cada estat, —que, excepte del cas espanyol, inclouen limitacions específiques a la concentració multimèdia<sup>49</sup>—, els canvis tecnològics amb l’avanç de la digitalització i l’ampliació de la capacitat de les telecomunicacions, l’increment de la demanda de continguts i les elevades barreres d’entrada econòmiques, són alguns dels factors que s’han assenyalat com a motors del procés de fusions que es viu als anys vuitanta en els diferents mercats europeus.

Les fusions empresarials sovintegen en els anys vuitanta i donen lloc a un sistema de comunicació amb elevats graus de concentració —sis grups controlen més del 40% de la xifra de negoci de les 60 primeres empreses d’Europa, Japó i Estats Units (Miguel, 1993)- i amb una progressiva integració de les indústries dels països més desenvolupats. Aquesta integració segueix la geografia de la integració econòmica a nivell general, on es dibuixen tres eixos: els països anglosaxons (USA, UK, i Austràlia), USA-Japó, i l’Europa continental. La península ibèrica i Amèrica llatina formarien un altre eix, amb una menor integració i amb operacions de menor volum econòmic, i molt condicionat per la influència dels Estats Units a tot el continent americà.

A la dècada dels noranta, la liberalització de les telecomunicacions i la consolidació de l’audiovisual privatitzat dona peu a noves estratègies d’integració i internacionalització. El desenvolupament de les tecnologies de telecomunicacions (cable, satèl·lit i telefonia mòbil) i la digitalització obren noves vies de negoci i impulsen la convergència empresarial entre la indústria cultural i la de telecomunicacions. Augmenta també la integració regional entre les economies europees i nord-americana, mentre que la crisi al Japó redueix el protagonisme que les empreses nipones havien tingut en la dècada anterior. En el quadre següent es descriuen alguns dels principals grups transnacionals, entre els quals s’han seleccionat els de majors dimensions i els que tenen més relació amb el mercat espanyol.

<b>Principals grups transnacionals, 2003.</b>
-----------------------------------------------

<b>Murdoch’s News Corporation</b>
-----------------------------------

Des del negoci de l’edició de premsa ( <i>The New York Post</i> , <i>The Times</i> , <i>The Sun</i> i 100 capçaleres a Austràlia) anirà incorporant altres empreses dins l’àmbit de l’edició i també l’audiovisual, amb l’explotació de la televisió per satèl·lit ( <i>Sky</i> ) i la producció audiovisual. Al 1985 compra la <i>20th Century Fox</i> , per 575 milions de dòlars. Adquireix també les editorials Triangle Publications ( <i>TV Guide</i> ) i Harper & Row (anglesa) a més de nombroses publicacions i guies de viatges i hotels que li proporcionen una valuosa base de dades de segments interessants per a altres negocis afins (turisme i oci). La companyia explota també el creixement dels mercats asiàtics, amb <i>Star TV</i> (televisió per satèl·lit asiàtica) i <i>Phoenix</i> (cinc canals a Xina). La política de creixement, basada en adquisicions, ocasiona un alt endeutament a l’empresa, cosa que unida al lent desenvolupament del negoci del satèl·lit ( <i>Sky</i> ) i la davallada publicitària dels primers anys noranta, reorientarà la política de la companyia que es desprèn d’alguns actius. Amb
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>49</sup> Les legislacions europees inclouen limitacions a la concentració de la propietat de les empreses audiovisuals, limitacions a la concentració de mercat monomèdia i, en la majoria dels casos (com a França, Regne Unit o Alemanya) limiten també les possibilitats d’integració multimèdia, fixant límits que combinen criteris de control empresarial i de control de mercat. Ja al període 2002-2003, s’inicia un procés de revisió de les normatives que tendeixen justament a eliminar o suavitzar aquestes restriccions (Llorenç, 2004).

tot, es manté entre les deu primeres companyies mundials tant en ingressos com marge d'exploració, i al llarg dels 90 anirà augmentant la importància de les activitats audiovisuals enfront el negoci original d'edició de premsa i llibres.

Xifra negoci:

1993: 7.192 milions \$ (6a mundial). Audiovisual: 39,7%, premsa 44,2%, llibres 14,2%.

1996: 10.619 milions \$ (4a) Audiovisual: 58,4%, premsa 34,6%, llibres 7%.

1998: 13.002 milions \$ (3) Audiovisual: 63,6%, premsa 30,5%, llibres 5,9%.

### **Time Warner**

Les dues companyies es fusionen al 1989 assolint unes vendes conjuntes de 8.700 milions de dòlars. Time aporta els seus actius en l'edició de llibres i revistes (*Fortune, Time, Little Brown*) i televisió per cable (*HBO* i altres xarxes locals), que se sumen a la producció audiovisual, per cinema i televisió, de Warner, proveïdora del 14% de la programació del prime time nord-americà. Les dues companyies compartien, a més, participacions a Turner Broadcasting i Viacom (*CBS, MTV, Nickelodeon, Paramount, Blockbuster*, editorial *McMillar*, parcs temàtics i publicitat).

Al 2000 es produeix la fusió entre Time Warner i AOL, el primer proveïdor d'accés a internet, amb una àmplia gamma de serveis en línia (*CompuServe, DigitalCity, MovieFone*). La nova companyia acumula uns ingressos de 30.000 milions de dòlars anuals.

Xifra de negoci Time Warner:

1993: 7.963 milions \$ (4a). Música i vídeo: 50,4%; premsa: 49,6%

1996: 9.201 milions \$ (5a). Audiovisual: 12,3%; música i vídeo: 42,9%; premsa: 44,7%

més Time Warner Entertainment 7.010 milions \$ (8a). Audiovisual: 100%

1998: 13.618 milions \$ (2a). Audiovisual: 37,5%; música i vídeo: 29,5%; premsa: 33%

més Time Warner Entertainment 8.373 milions \$ (7a). Audiovisual: 100%

2001: 30.000 milions \$, AOL-Time Warner

### **Walt Disney**

A partir de la producció de dibuixos animats, Walt Disney es concentra en el negoci de l'entreteniment per a infants i familiar, amb la producció i distribució audiovisual (*BuenaVista, Miramax, Touchstone Pictures, USTV networks, ABC*), i els parcs temàtics (amb expansió cap a Europa a partir dels noranta). Aquesta companyia és un bon exemple de la convergència entre negocis vinculats a l'entreteniment i la provisió d'experiències, centrada en una imatge de marca que assegura un nivell de qualitat o estil en els seus serveis. Al 2000 Walt Disney se situava com la segona companyia de comunicacions mundial en el rànquing d'ingressos, amb unes vendes properes als 25.000 milions de dòlars.

Xifra de negoci:

1993: 3.676 milions \$ (12a). Audiovisual: 43,1%; divers: 56,9%

1996: 12.117 milions \$ (2a). Audiovisual: 71,9%; divers: 28,1%

1998: 17.444 milions \$ (1a).

**Sony**

Centrada en la producció d'aparells electrònics i amb un alt grau d'internacionalització (als anys 80 el 70% de les seves vendes eren a fora de Japó), la companyia japonesa diversifica l'activitat cap a la producció i distribució de continguts per als seus aparells. Compra la primera discogràfica mundial (*CBS Records*) per 2.200 milions de dòlars i la productora i distribuïdora *Columbia Pictures Entertainment*, per 3.400 milions de dòlars, reunint un fons de prop de 3.000 pel·lícules i 23.000 programes de televisió. Les vendes de Sony al 2000 superaven els 10.000 milions de dòlars.

Xifra de negoci:

1993: 7.305 milions \$ (5a). Audiovisual: 8,8%; música i vídeo: 12,3%; divers: 78,9%

1996: 9.078 milions \$ (6a). Audiovisual: 42,8%; música i vídeo: 57,1%

1998: 10.492 milions \$ (6a). Audiovisual: 42,9%; música i vídeo: 57,1%

**Berlusconi (Mediaset/Finninvest)**

Des del negoci de la construcció, als anys vuitanta Berlusconi entra en el negoci audiovisual a través de la televisió local, estratègia condicionada per la legislació italiana. Berlusconi compra *Canale -5*, *Italia-1*, *Rete-4* i altres estacions locals. Posteriorment s'expandeix cap a la televisió especialitzada (*Italia 7*, *Junior TV*, *Sport*) i cap a altres mercats europeus (participacions a *Telecinco* a Espanya, *Kabel Media* a Munich i *La Cinq* francesa). Berlusconi és també propietari de la primera agència de publicitat italiana, és un dels principals productors (a finals dels vuitanta les seves empreses produïen 180 hores per a televisió i 70 pel·lícules anualment) i el primer importador de produccions nord-americanes. Tot i que el seu grup se centra en l'activitat audiovisual (producció, distribució, difusió, publicitat) les limitacions legals i l'estratègia política del grup el porten també al negoci de la premsa escrita, amb la compra de *Mondadori*, al 1991.

Xifra de negoci:

1993: 3.663 milions \$ (13a). Audiovisual: 33,6% (inclou publicitat); premsa: 16,3%; no consta: 50,1%

**Bertelsmann**

Amb un model de gestió descentralitzat que manté la personalitat de les filials, el grup alemany se centra en l'edició de llibres i música (*Mohn*, *Stern*, *Bantam*, *Doubleday*, *RCA*, *Ariola Records*, *BMG*), de d'on inicia l'expansió internacional cap als mercats europeus. A partir dels anys noranta Bertelsmann anirà entrant també en l'audiovisual, preferentment en aliança amb altres grups (participacions a *RTL*, explotació de la televisió per satèl·lit alemanya, amb Springer; participacions en televisions en obert a França, Regne Unit, Bèlgica, Holanda, Alemanya, Hongria, Polònia, Luxemburg i Espanya; gestió de drets de futbol), fins convertir-se en un dels principals actors de l'audiovisual a nivell mundial. La societat *RTL*, controlada per Bertelsmann inclou també la divisió audiovisual del grup Pearson, i és, junt amb Vivendi, un dels dos referents del mercat audiovisual europeu.

Destaca també la seva presència a Internet, que li proporciona un volum de negoci en creixement.

Xifra de negoci:

1993: 8.682 milions \$ (3a). Audiovisual: 4,4%; música i vídeo: 25,2%; premsa: 20,6%; llibres: 33,4%

1996: 12.498 milions \$ (1a). Audiovisual, música i vídeo: 39%; premsa: 24,3%; llibres: 36,6%

1998: 11.235 milions \$ (5a). Audiovisual, música i vídeo: 39,8%; premsa: 25,8%; llibres: 32,8%; informàtica: 1,6%

### **Hachette**

El grup francès parteix del negoci de l'edició, impressió i distribució de premsa a França per expandir-se cap a altres mercats (participacions a *Rizzoli*, edició de revistes i llibres a Espanya). Hachette optarà també per la diversificació multimèdia, amb inversions en ràdio (*Europe 1 Communication*) i televisió (*La Cinq*). És també significativa la seva expansió en el negoci informàtic.

Xifra de negoci:

1993: 5.214 milions \$ (7a). Audiovisual: 4,5%; premsa: 36,6%; llibres: 11,6%; divers: 45,3%

1996: 6.466 milions \$ (10a). Audiovisual: 8,4%; premsa: 70,6%; llibres: 14,2%; informàtica: 6,9%

1998: 7.137 milions \$ (8a). Audiovisual: 7,5%; premsa: 73%; llibres: 12%; informàtica: 7,5%

### **Havas- Vivendi**

El grup francès té l'origen en l'activitat editorial (*Havas* i filials, entre elles *Anaya*), i la publicitat, amb *Information & Pubicit  I Office d'Annonces* (pàgines grogues). Als vuitanta Havas est n les activitats cap a altres mitjans a través de *CEP Communication* i *Canal + França*, que s'anirà estenent cap a altres mercats europeus a mesura que es vagin privatitzant els serveis públics televisius (*Canal + España* i *Canal + Holanda*). Als noranta la inversió d'Havas s'adreça a la producció audiovisual, on destaca l'adquisició d'Universal Studios.  s també un dels principals editors musicals, amb *Polydor*, *Decca*, *Island*, *MCA*, i al 2000, any en què es passa a denominar Vivendi, augmentava el seu catàleg audiovisual amb la fusió amb *Seagram* (4.876 M\$ de facturació al 1996, i 6.682M\$ al 1998, repartits entre el negoci audiovisual i d'edició de música i vídeo)

Xifra de negoci:

1993 (Havas): 4.938 milions \$ (8a). Audiovisual: 0,5%; llibres: 15,9%; publicitat: 63,6%

1996 (Havas): 7.324 milions \$ (7a). Audiovisual: 40%; premsa: 29,9%; publicitat: 30%

1998 (Vivendi): 3.448 milions \$ (19a)

Fonts: elaboració pròpia amb dades d'Smith, 1991, Euromedia Research Group, 1992, Sánchez Tabernero, 1993, i Statistical Yearbook, 1994/1995, 1998, 2000.

La internacionalització i la diversificació d'activitats de les empreses de comunicació europees comença als anys vuitanta, a mesura que es comença a trencar el monopoli públic sobre l'audiovisual. En una primera etapa es produeix un procés de concentració en els mercats interns, on les empreses i també les autoritats optaran per la promoció dels "campions nacionals" de cara a reforçar les seves posicions en l'escenari de privatització de l'audiovisual i integració econ mica que es prepara. *Hersant*, *Hachette* i *Havas* a França; *Springer*, *Kirch* i *Bertelsmann* a Alemanya; *Maxwell*, *Pearson*, i *Reed International* a Gran Bretanya; i *Rizzoli* i *Berlusconi*, a Itàlia, són alguns dels principals grups que des d'una posició assentada en els seus mercats respectius, desenvoluparan en diferents graus estratègies de diversificació d'activitats i expansió territorial.

En l'evolució dels principals grups de comunicació, la majoria des d'activitats d'edició, destaca el fort increment del negoci audiovisual, que es concentra sobretot en la segona meitat dels anys noranta. Aquest creixement de l'audiovisual es produeix seguint un model d'integració empresarial i/o aliances i acords entre



els principals actors. El procés de fusions i aliances que s'inicia als anys vuitanta portarà a un escenari amb tres grans grups europeus audiovisuals (*Bertelsmann, Fininvest-Mediaset/Kirch, i Vivendi*) —a més de les televisions públiques *BBC* i l'*ARD*, que se situen també entre les principals companyies mediàtiques mundials—. Destaca també el procés de convergència entre la indústria europea i nord-americana que es produeix ja a final dels anys noranta. Aquestes aliances suposen per a les companyies europees una injecció d'estocs i capacitat financera, mentre que proporcionen a les empreses nord-americanes una via per eixamplar la seva presència als mercats europeus superant les barreres al comerç cultural internacional a través de les inversions directes.

El procés de concentració és encara més acusat en la indústria publicitària, on destaca la formació de grans centrals de compra que exerceixen un control de mercat que afecta transversalment a tots els mitjans de comunicació (Sánchez Taberner, 1993). La concentració de poder de compra configura unes relacions industrials que empenyen la concentració de mitjans per fer front a l'elevat poder de negociació de les centrals, deixant en una posició de precarietat en l'accés al finançament publicitari a les empreses mitjanes i petites.

Són doncs les grans centrals de compra i els grups de comunicació dels països amb uns mercats de mitjans de comunicació de majors dimensions (USA, Regne Unit, França i Alemanya) els que tenen un major protagonisme en el nou escenari d'internacionalització i liberalització de la comunicació i la cultura. Itàlia apareix com un cas intermedi mercès a la posició de domini que aconsegueix Berlusconi en el mercat intern, que li proporciona recursos per iniciar l'expansió internacional. Espanya, en canvi, és un mercat de destí per a les inversions dels grans grups europeus i nord-americans. Aquests últims ja tenien una presència important en la indústria publicitària i cinematogràfica espanyola des dels anys seixanta, mentre que les inversions europees arriben més tard, adreçades primer a l'edició de revistes i després a la televisió. Entre els grups espanyols, només les grans editorials, amb una llarga trajectòria, aprofiten l'existència d'un ampli mercat de parla castellana per sumar-se al procés d'internacionalització de la indústria cultural, amb inversions a diversos països d'Amèrica Llatina. Les inversions de les empreses de comunicació espanyoles en aquests països han augmentat a partir del 2000, seguint l'increment de les inversions i del comerç amb aquests països i especialment després de les inversions que hi fan els bancs i companyies de telecomunicacions i altres serveis bàsics.

Les limitacions del mercat de comunicació espanyol, caracteritzat per la dispersió territorial i els baixos índexs de consum —en comparació amb els països europeus—, el predomini dels grups estrangers en el mercat publicitari, i el procés de reestructuració que viu la indústria informativa i cultural amb el canvi de règim, són alguns dels factors principals que expliquen la menor capacitat de les empreses espanyoles per expandir les seves activitats; una situació que es correspon amb el nivell econòmic que ocupa Espanya en relació als països europeus i nord-americà.

### 5.3.3.- Els proveïdors de les televisions

La compra de programes audiovisuals constitueix la despesa principal en els comptes d'exploració de les televisions espanyoles. Així doncs, els proveïdors de continguts tenen un paper clau per definir les possibilitats de desenvolupament dels canals i el nivell de competència en el mercat televisiu. L'escàs desenvolupament de la indústria de producció audiovisual a Espanya en l'escenari del monopoli públic de televisió i del predomini nord-americà en el cinema ha estat un dels elements que ha condicionat l'estratègia dels operadors de televisió, que van haver de recórrer a les importacions i al desenvolupament d'una estructura productiva pròpia.

Poc a poc, però, s'anirà ampliant el panorama de la producció audiovisual espanyola amb la proliferació d'empreses que intenten aprofitar l'increment de la demanda que assegurin les noves emissions televisives. Hem vist com a partir de 1993, un cop superada la fase d'introducció, les televisions augmenten la despesa en compres de programes, i a partir del 1997 es torna a produir un salt en aquesta partida, que no es pot desvincular de la posada en marxa de les plataformes digitals que remouen el mercat de drets d'emissió. La partida d'aprovisionaments passava dels 50.000 milions de pessetes al 1990 a més de 200.000 milions de pessetes deu anys després. Aquest increment del 300% correspon en la major part a la inflació de preus, més que no pas a l'augment d'hores d'emissió, que en bona part es cobreixen amb reemissions i programes de baix pressupost.

La situació en l'accés a proveïdors de continguts televisius s'ha de valorar en funció dels diversos gèneres que tenen presència les pantalles, que es poden agrupar en: cinema, ficció i entreteniment televisius, esports i informació.

#### 5.3.3.1.- Cinema

La producció espanyola de cinema s'havia beneficiat durant els anys de la dictadura dels ajuts a la producció i la participació de *RTVE* en el finançament de les produccions. Amb tot, ja als anys seixanta el cinema nord-americà es va imposant a les sales d'exhibició, acaparant una quota de negoci en creixement. Als anys vuitanta la producció cinematogràfica espanyola va disminuint —118 llarg-metratges al 1982, per 37 al 1990 (INE)—, tot i que augmenta el nombre d'empreses registrades, confirmant l'atomització i inestabilitat del sector, on hi ha moltes empreses amb uns nivells de producció molt poc significatius i amb poca continuïtat. Durant aquests anys, però, la indústria cinematogràfica espanyola anirà augmentant la seva presència a la programació de la *TVE*, tot i que es queda lluny dels percentatges assolits pel cinema nord-americà. Així, si al 1980 el 77% dels llarg-metratges emesos per *TVE* eren nord-americans, enfront el 16,5% de films espanyols, al 1986 el cinema espanyol suposa un 21% de les pel·lícules emeses, i la presència de pel·lícules nord-americanes baixa fins al 46 %. En aquests anys, doncs, hi ha una diversificació de proveïdors

de cinema, amb una major presència de la indústria espanyola i també de produccions de països europeus (Bustamante, 1988).

L'arribada de la televisió privada al 1989, amb l'increment de la demanda que comporta, no es tradueix immediatament en increments en la producció de pel·lícules, sinó més aviat al contrari. La competència redueix els ingressos de RTVE que rebaixarà el pressupost destinat a noves produccions cinematogràfiques, aprofitant l'important estoc en mans de l'ens. Les televisions privades, per la seva part, concentren els esforços financers en el desplegament de les instal·lacions i la xarxa d'emissions i la promoció, i per tant tampoc no disposen de fons per a la producció nova. Són les grans distribuïdores nord-americanes i europees, que disposen de grans estocs de cinema ja amortitzat i amb uns hàbits de consum consolidats, les que se situen en millors condicions per assegurar el proveïment de continguts cinematogràfics a les televisions en aquests primers anys. En aquest sentit, hem vist com Telecinco aconseguia una ràpida implantació en el mercat espanyol gràcies a la importació de cinema facilitada pel grup *Mediaset/Kirch* que serà una de les bases per definir el seu model de programació. La posada en marxa de les televisions tindrà, per tant, una repercussió negativa per a la producció cinematogràfica en els primers anys.

Els canvis introduïts en la legislació europea, amb obligacions d'inversió en cinema per a les televisions, junt amb la pròpia evolució del mercat televisiu, impulsarà a partir de la segona meitat dels noranta un increment de la producció espanyola, molt dependent de les empreses de televisió. El nombre de produccions de llarg-metratges gairebé es dobla entre 1995 i 2000, i hi ha un increment notable de les coproduccions amb empreses europees (taula 122). El creixement de la indústria de producció cinematogràfica espanyola, per tant, s'insereix en el desplegament de les xarxes empresarials televisives privades, que s'asseguren així una font de continguts. Hem vist com Canal Plus, amb un model de pagament per part de l'espectador més proper al cinema que a la televisió tradicional, és l'empresa amb una major inversió en compres i en producció de cinema espanyol. La major part de pel·lícules, però, s'obtenen en el mercat internacional, que pot oferir uns preus més barats.

**Taula 122: producció cinematogràfica a Espanya(1982-2000)**

	1982	1989	1990	1995	2000
llarg-metratges espanyols	118	43	37	37	64
Coproduccions	28	5	9	22	34
llarg-metratges d'importació	427	386	301	358	425
Empreses registrades	1.543	1.659	2.233	2.835	3.499

Font: INE

De fet, Espanya és el país europeu amb més importació de llarg-metratges, la major part dels quals prové dels Estats Units (taula 123). Són també les distribuïdores nord-americanes les que predominen en el mercat de la distribució cinematogràfica, amb un 70% de la xifra de negoci. Entre les companyies de

distribució cinematogràfica espanyoles destaquen Lauren Films i Filmax, que es dediquen a la distribució en sales i vídeo, la gestió de drets per a televisió i també estan presents en l'exhibició i centres d'oci.

**Taula 123: Procedència de les importacions espanyoles de cinema (1995-1999) (produccions)**

	1995	1996	1997	1998	1999
Estats Units	191	207	212	240	216
Itàlia	17	10	11	9	10
França	32	35	29	27	35
Regne Unit	33	27	44	40	47
Índia	1	-	-	-	-
Rússia	-	1	1	1	1
Alemanya	44	27	58	68	56
Japó	2	-	-	4	-
Hong Kong	2	1	2	-	-
Altres	24	4	4	47	33
Total	346	312	361	436	397

Font: Unesco (<http://132.204.2.104/unesco/eng/TableViewer/wdsview/print.asp>)

El mercat cinematogràfic té, doncs, unes dimensions supranacionals, caracteritzat pel predomini dels Estats Units en la producció i distribució, adreçada a diferents mercats regionals (cap a Europa, Amèrica i Àsia, principalment). A Europa avança la formació d'un mercat propi supranacional, que es reflecteix en un increment dels intercanvis entre els diferents països i de les coproduccions, tot i que no es redueix el dèficit amb els Estats Units. Alemanya, Gran Bretanya i França són els països que més cinema vénen fora de les seves fronteres, seguits per Itàlia i Espanya. La major part de les produccions europees tenen com a mercat de destí altres països europeus, i en segon lloc els Estats Units. Pel al cas espanyol, destaca també l'existència d'un mercat amb els països americans de parla castellana, tot i que el volum d'operacions queda molt pel darrera del que s'estableix amb els Estats Units i amb Europa. La indústria audiovisual japonesa proporciona també alguns títols per al mercat espanyol, afavorit pels vincles que manté amb les productores i distribuïdores nord-americanes. En canvi, la importació de cinema d'altres procedències (Índia, Xina, Rússia, Iran, Egipte) és gairebé anecdòtica, tot i que es tracta de centres productors en expansió en les seves regions respectives.

### 5.3.3.2.- Ficció i entreteniment televisius

Els monopolis públics europeus de televisió s'havien caracteritzat per la producció pròpia en els formats televisius. En el cas espanyol, però, tant *RTVE* com després les televisions autonòmiques combinaven ja la producció pròpia amb la importació de ficció televisiva, fonamentalment dels Estats Units (serials, *sitcoms*, telefilms, dibuixos animats), Brasil i Mèxic (serials) i Gran Bretanya (sèries d'humor, mini sèries i algun serial). Segons les dades de Bustamante (1988), al llarg dels vuitanta es produeix un fort increment de les compres de ficció televisiva als Estats Units, de manera que la indústria nord-americana proporcionarà el 75% dels telefilms i sèries de *TVE* al 1986, enfront un 33% al 1983. Les grans cadenes de televisió d'aquests

països —Estats Units<sup>50</sup>, països llatinoamericans, Gran Bretanya i Alemanya— seran també els principals proveïdors de ficció televisiva per a les televisions privades, davant la inexistència a Espanya d'un sector de producció d'aquests formats i de les dificultats que troben les televisions, en els primers anys, per assumir la producció pròpia, donat els seus elevats costos i la falta d'equipaments i experiència de les cadenes.

A Espanya és *Antena 3 TV* la primera cadena en desenvolupar una política de producció pròpia de ficció televisiva, mentre que Telecinco, Canal Plus i també TVE tendeixen a la importació de ficció transnacional, amb un clar predomini dels programes nord-americans. Les dades sobre el mercat de la ficció televisiva no es sistematitzen fins al 1996 mercès als estudis del grup Eurofiction, que fa un seguiment de la producció, comercialització i programació de ficció europea a les televisions dels principals països de la Unió Europea. Alemanya i el Regne Unit apareixen com els principals països europeus productors de ficció televisiva, seguits per Espanya i França, mentre que Itàlia és el país amb menys producció nacional. Espanya és el país on hi ha un major creixement de la producció nacional, cosa que permet superar a França en el nombre total d'hores. Els informes d'Eurofiction, però, assenyalen com en el cas espanyol l'increment de la producció correspon principalment a serials, el gènere més barat dins la producció de ficció televisiva (enfront els telefilms, minisèries i sèries). La poca producció de telefilms és un dels trets destacats del sector de producció audiovisual espanyol que opta per gèneres que requereixen una menor innovació. Així, es pot veure com els índexs de serialitat en la producció espanyola són els més elevats dels cinc països europeus (taula 124). L'alta serialitat s'ajusta a la política d'aprovisionaments i innovació que hem vist en l'anàlisi empresarial, caracteritzada per increments bianuals de la despesa en programes i per la permanència dels títols en les graelles durant tres, quatre i fins a cinc temporades.

**Taula 124: índex de serialitat en la producció de ficció televisiva (1996, 2000)**

	2000	1996
Alemanya	7,2	8,5
Regne Unit	14,4	9,2
Espanya	36,3	25,7
Itàlia	14,5	5,4
França	4,7	4,6

Font: Buonnano, 2002

Tot i l'increment de la producció de ficció televisiva nacional que es va produint al llarg de tota la dècada, i especialment en la segona meitat, les televisions espanyoles són les que importen més ficció d'altres països: el principal proveïdor de ficció televisiva és la indústria nord-americana, seguida per la indústria nacional, la llatinoamericana, i l'europea en darrer terme. En la taula 125 es pot veure com el percentatge de producció nacional en les emissions espanyoles és dels més baixos d'Europa, junt amb Itàlia, tot i que l'increment de la producció nacional a la segona meitat dels noranta permet reduir el pes de ficció nord-

<sup>50</sup> Fins al 1991, els drets sobre les sèries als Estats Units pertanyien a les companyies de producció; en aquest any la Federal Comision of Communication autoritza que siguin les cadenes les que comercialitzin les sèries (fins al 40% del

americana. També destaca la importància de les altres importacions en el cas espanyol i italià. Es tracta d'importacions de països llatinoamericans, amb els quals les empreses televisives espanyoles mantenen uns llaços cada cop més importants (per l'intercanvi comercial i també per les inversions directes d'empreses espanyoles). Les dades de la taula 125 reflecteixen també les limitacions del mercat intra-europeu. Només França presenta un percentatge significatiu de producció europea no nacional, seguida per Espanya i Itàlia. En canvi, els països amb més producció pròpia recorren menys al mercat europeu. En el cas espanyol, a partir de l'etapa de maduresa de les televisions hi ha una rebaixa de les importacions de ficció nord-americana en favor de la producció nacional i també de les importacions d'Amèrica llatina.

**Taula 125: origen de la ficció televisiva (%)(1996, 2000)**

Lloc d'origen País d'emissió	USA		Euro		Nacional		Altres		Total hores	
	1996	2000	1996	2000	1996	2000	1996	2000	1996	2000
UK	30	43	0	0	50	47	20	10	71	101
Alemanya	69	57	4	5	24	36	3	3	356	302
França	57	56	22	15	19	25	2	5	158	176
Espanya	67	56	9	7	13	21	11	17	156	126
Itàlia	70	64	6	4	5	19	19	13	131	186

Font: Buonanno, 2002, amb dades corresponents a la programació de les setmanes 12-18 març de 2000 i 2-8 març de 1996.

Si en la ficció televisiva, les televisions espanyoles opten preferentment per la producció aliena, ja sigui nacional com importada, en els gèneres d'entreteniment, en canvi, és més habitual la producció pròpia, que resulta més barata i per a la qual sí que hi ha disponibilitat de recursos humans que provenen d'altres mitjans (ràdio, varietats, shows...). Les pròpies característiques d'aquests gèneres (concursos, magazins, varietats) fan que sigui difícil la creació d'un mercat de proveïdors ja que en molts casos s'incorpora el directe (o diferit), la participació de públic a plató, o altres elements de contingut que aconsellen la producció pròpia i que limiten la vida útil dels programes. A més, es tracta de gèneres amb unes necessitats d'innovació menors i amb uns requeriments de treball més fàcils d'assumir. La ràdio i els teatres de varietats seran una cantera important a la que acudeixen les televisions per incorporar estils, presentadors, formats i actors que tinguin ja experiència i un nivell de popularitat entre el públic. Els concursos i els info-shows de producció pròpia o externa són els gèneres d'entreteniment que predominen en la televisió espanyola en les primeres etapes del negoci de la televisió privada.

L'evolució del negoci televisiu, però, porta a una certa revisió dels models d'entreteniment, que Buonanno (2002) caracteritza per:

- la combinació entre elements transnacionals o globals (el format) i elements nacionals o particulars (l'escenari, els participants...)

- una barreja de gèneres, on es combinen elements de la ficció (narrativitat, ritmes...), dels concursos (participació i competició), dels shows i realitats (reproducció de situacions externes, actuacions i convidats...)
- la utilització de diversos mitjans, que allarguin o amplifiquin la vida econòmica dels productes (per exemple, amb una part que s'emet en obert, altres continguts relacionats reservats per a la televisió de pagament, l'ús complementari d'internet i el disseny d'aplicacions telefòniques associades al programa)
- la recerca de la idea, que és la que defineix el format i per tant sobre la qual s'assentaran els drets i intercanvis.

Aquest canvi en els models d'entreteniment també es manifesta en les formes de producció, on es va imposant una major externalització. La flexibilitat i versatilitat dels formats d'entreteniment televisiu, i els diversos factors que els fan més barats (menys necessitat de guió i actors i menys innovació) i més rendibles (tenen uns hàbits de consum consolidats, sobretot entre espectadors que més veuen la televisió, i ofereixen formes de publicitat variades per als consumidors industrials) fan de l'entreteniment un dels continguts més persistents en les graelles de les televisions generalistes. A més, els canvis que es van introduint allarguen la vida d'aquests productes i estimularan la formació de productores que s'hi dediquin.

En el segment de la producció de ficció i entreteniment per a televisió hi ha hagut dues tendències que han convergit en una major concentració empresarial. Per una part, la fragmentació en petites empreses amb poc capital i poca capacitat de negociació ha empès a aquestes companyies a buscar formes de cooperació que han donat lloc a noves companyies de major mida: el grup *Cartel* va sorgir de la fusió entre setze productores; el grup *Árbol* està format per *Globomedia*, *Pantalla Digital*, *Factoría de Ficción*, *Promofilm* i algunes petites productores; *MediaPro* ha anat integrant productores com *Esicma*, *Ovideo TV*, *Prodigijs*, *Media 3.14* i altres.

Per altra part, hi ha hagut una afluença de capital dels grups de comunicació cap a la producció audiovisual, amb la creació d'empreses noves, o l'adquisició de les principals productores del mercat que han anat quedant integrades dins aquests grups. Hem vist com les pròpies televisions han anat invertint en companyies de producció: *Vocento* (*Correo-Prensa Española*) participa a *Europroducciones*, *Boca a Boca*, *Globomedia*, *Esicma* i *Multipark Madrid*, i *Telefónica* va comprar *Lola Films*, *Endemol*, una participació a *Media Park* i la *Factoría de Contenidos Digitales*. L'especificitat de la programació de *Canal Plus*, centrada en el cinema i el futbol, ha condicionat l'estratègia del grup *Prisa* que, directament o a través de *Sogecable*, s'ha adreçat més a la inversió en producció cinematogràfica, deixant de banda altres gèneres televisius. Només amb la posada en marxa de *CSD*, que reforça la línia d'informació audiovisual del grup, *Sogecable* ampliarà les inversions també cap a la informació, que se centralitza en *CNN+*.

Ja sigui pels processos d'integració de productores com per les inversions dels grups en producció, el mercat de produccions audiovisuals es caracteritza per un elevat nivell de concentració, amb una desena d'empreses que concentren al voltant del 70% de les vendes a les televisions. Al costat d'aquestes productores, hi ha centenars d'empreses amb un baix nivell de producció per a les televisions i que basen els seus ingressos en els serveis de producció —per als canals o per a les productores més grans—, en produccions per a altres

clients empresarials i institucionals —publicitat, vídeos corporatius, promocions institucionals, entre d'altres—.

El mercat de la producció audiovisual es caracteritza per la concentració de la demanda de programes en poques empreses (quatre per al mercat estatal, onze incloent les autonòmiques, que tenen però, uns pressupostos/comportament diferenciats) cosa que afectarà a les relacions entre l'activitat de producció i difusió. D'una banda, en la mesura que en un escenari de pocs canals els models de programació són convergents, s'estableix una forta competència per les produccions de més èxit, cosa que pressiona a l'alça els preus, especialment per la retribució dels factors menys substituïbles (actors i presentadors d'èxit, guionistes i idees de formats). Però, per una altra part, hi ha una forta dependència de les productores respecte un nombre limitat de clients. Ambdós factors contribueixen a que hi hagi un procés pel qual s'anirà passant dels contractes de mercat a diferents formes de cooperació empresarial (creació d'empreses conjuntes entre productores per a encarregar-se de determinats aspectes, inversió dels gestors de canals en productores per controlar l'aprovisionament i contractes de subministrament a llarg termini i/o amb salvaguardes).

La situació del mercat de gèneres televisius, per tant, estableix forts condicionants a l'accés a la difusió televisiva, que estarà mediada per aquesta estructura industrial. En aquest context, els continguts que més fàcilment troben espai en les graelles televisives són la ficció de la indústria nord-americana, sèries nacionals adreçades al gran públic —i progressivament als segments més valuosos d'aquest públic— dels horaris prime-time, i entreteniment que tendeix a explotar els inputs més barats (successos, participació de públic) amb una tendència a la creació d'una realitat televisiva (dels reality shows a la telerealtat).

Les empreses de televisió, amb les seves estratègies de programació i de facturació publicitària, que són les que poden donar valor a les produccions, són les que tenen més capacitat per orientar el tipus de contingut i de treball creatiu amb capacitat d'arribar als receptors. Les grans productores, amb capacitat per gestionar drets en diverses finestres de distribució, també van ocupant un lloc central en la regulació de l'accés dels diversos continguts a les pantalles.

### **5.3.3.3.- Esports**

Les retransmissions esportives, en particular les de futbol, tenen una importància cabdal en les programacions televisives, on proporcionen alguns dels majors èxits de públic, amb unes necessitats creatives i de producció relativament barates. Es tracta, per tant, d'un gènere que suscitarà una forta competència entre les televisions per aconseguir els drets d'emissió. Els proveïdors d'espectacles esportius per a televisió són els titulars dels drets, és a dir, els equips de futbol que proporcionen l'espectacle: a Espanya la Lliga de Futbol i els clubs, i a Europa la FIFA són els encarregats de negociar la venda dels drets sobre les diverses competicions. Coincideixen, per tant, dos factors que pressionaran a l'alça els costos de les retransmissions esportives: una demanda gens elàstica que considera clau l'adquisició dels drets, i una situació de monopoli en



l'oferta, que es manté per la pròpia pressió dels clubs de futbol més petits (majoritaris) enfront els grans, que sí que estarien en disposició de fragmentar la negociació. Aquesta situació porta una espiral de preus que es manifesta insostenible i acabarà amb una revisió del sistema de contractació al 2003.

Al 1989, just abans de la posada en marxa de les televisions privades, la Liga Profesional de Futbol va convocar un concurs per a la venda dels drets de la lliga espanyola per un període de 10 anys, que va guanyar l'empresa *Dorna Promoción del Deporte*. Aquesta va vendre els drets a la *FORTA*, per emetre un partit setmanal els dissabtes, i posteriorment el contracte es va ampliar per incloure-hi també una emissió els diumenges a *Canal Plus*. Al 1991, TVE s'afegia al contracte per emetre un partit els dissabtes a les comunitats sense televisió autonòmica. El contracte deixava fora les cadenes privades en obert<sup>51</sup>, protegint així l'avantatge competitiu de la televisió pública en disposar, per a un període de deu anys, d'un dels continguts amb major audiència a la televisió. El contracte fixava una retribució anual de 7.000 milions de pessetes (informacions de premsa) per als clubs fins la temporada 1997-1998, a canvi de l'emissió d'un partit en obert els dissabtes a les cadenes autonòmiques, i a La 2 allà on no hi ha televisió autonòmica, i un partit de pagament a *Canal Plus* els diumenges.

Per altra part, *TVE* mantenia els drets sobre les competicions internacionals dels clubs (compartits amb la televisió de pagament), i sobre els partits oficials de la selecció (en exclusiva). Les perspectives de posada en marxa de noves ofertes de pagament, però, remouran el mercat dels drets de futbol, en la mesura que es converteixen en un dels elements claus per al llançament de les plataformes digitals.

En la temporada 1996/1997 es produiran alguns canvis que fan multiplicar els preus del futbol. Per una banda, alguns clubs arriben a contractes individuals amb *Antena 3 TV* (a través de la seva filial *Gestión de Medios Audiovisuales*) per emetre un partit de lliga de futbol els dilluns, afegit a les emissions pactades amb la *FORTA* i *Canal Plus*. I per altra part, s'inicia la renegociació del contracte entre les televisions i la Liga Profesional per al període 1998-2003, contracte que ha de comptar ja amb la participació de les plataformes digitals i que es negocia en un moment de reestructuració dels clubs de futbol immersos en la transformació en societats anònimes esportives.

Després de diversos episodis conflictius, al desembre de 1996 *Sogecable*, *TVC* i *Antena 3 TV* arribaran a un acord de repartiment de drets, amb la constitució de la companyia *Audiovisual Sport* encarregada de gestionar-los. *Audiovisual Sport* negociarà el nou contracte amb la *LFP* per al període 1998-2003, que preveu uns ingressos per als clubs en concepte de drets d'emissió entre 31.500 -38.000 milions de pessetes (CAC, 1998; i informacions premsa), per a l'emissió d'un partit en obert els dissabtes a les televisions autonòmiques i un els dilluns a *Antena 3 TV*, més l'exclusiva a *Sogecable* per a l'emissió de pagament, en les diferents modalitats previstes (un partit a *Canal Plus* i ofertes de pagar-per-veure a la plataforma digital).

---

<sup>51</sup> Antena 3 TV i Telecinco van interposar una denúncia per abús de posició dominant contra el contracte de la LFP i la *FORTA*-*Canal Plus* al veure's privades de la possibilitat d'emetre els aprtits de la lliga de futbol. El 27 de juny de 2003 el Tribunal Suprem resolva una sentència contra aquest contracte, donant la raó a les dues televisions privades, que exigeixen una indemnització.

Aquest acord tornarà a ser objecte de revisió arran del definitiu avortament dels intents per unificar l'oferta digital en una sola plataforma i la posada en funcionament de *Vía Digital*, que inclou també futbol de pagament. La competència entre *CSD* i *Vía Digital* pel futbol de pagament es resol finalment amb un acord entre les dues companyies afavorit per la pressió política —que es concreta en l'aprovació de la llei de retransmissions esportives—, i pels interessos creuats de les companyies.

Al juliol de 1997 s'aprova la llei del futbol, que recull algunes de les disposicions europees en matèria de regulació dels mercats de drets de retransmissió. La llei estableix la creació del Consejo para las Emisiones y Retransmisiones Deportivas que fixarà anualment els esdeveniments esportius d'interès nacional que s'han d'emetre sense restriccions d'accés; obre la possibilitat que els clubs cobrin pels enregistraments destinats a programes d'informació esportiva (només es garanteix el dret a tres minuts d'imatges gratuïtes per garantir el dret a la informació); i es prohibeix la cessió exclusiva de drets, element que força l'acord entre *CSD* i *Vía Digital* a finals del 1997.

A més d'aquesta pressió legal, les relacions empresarials entre les societats implicades també expliquen el repartiment final de drets. L'aposta d'*Antena 3 TV* per l'emissió de futbol i la posada en marxa de les televisions digitals permetia preveure un escenari de major competència per l'adquisició dels drets sobre la lliga, especialment per les transmissions de pagament. La situació a final de 1997, però, mostra un procés contrari. Per una part, tant *Canal Plus* com *CSD* pertanyen al mateix grup empresarial, *Sogecable*. Per altra part, al 1997 *Telefónica*, líder de la segona plataforma digital, es fa amb la propietat d'*Antena 3 TV*, que al seu torn controla el 15% de *Sogecable*. I finalment, les televisions autonòmiques participen també a *Vía Digital*. Així doncs, en les polítiques d'aprovisionament de drets esportius primaran les polítiques de cooperació que acaben erigint elevades barreres d'entrada per a nous competidors que pretenguin incloure l'esport estrella a les seves programacions.

La inflació dels costos del futbol repercuteix en la remuneració de diversos factors. En els clubs, es multipliquen els salaris dels jugadors, que suposen aproximadament el 80% del pressupost dels clubs de futbol. Aquest increment es reparteix entre tots els jugadors, però afecta de forma especial a les grans figures, que dins la dinàmica econòmica apareixen com un factor amb un alt grau d'insubstituïbilitat. També es beneficien d'aquest increment dels preus els nombrosos intermediaris que s'ocupen de la gestió dels drets dels jugadors.

La transformació dels clubs en societats anònimes, amb el desenvolupament d'estructures empresarials d'un major cost, és un altre element que absorbeix recursos. La creació de societats anònimes esportives, a més, consolidarà la relació dels clubs de futbol amb el món de la construcció, donant lloc a casos de traspassos financers (com l'Atlètic de Madrid) i operacions de requalificació de terrenys. Els clubs de futbol més importants i les constructores que hi estan vinculades apareixen també com a protagonistes de l'escenari televisiu amb noves ofertes audiovisuals que sorgeixen amb les plataformes digitals i internet (*Canal Barça*, *Canal Real Madrid*, inversions de *Ferrovial* i *FCC* en televisió i cable).

La inflació dels drets de retransmissions esportives és un fenomen compartit dels mercats audiovisuals europeus i es trasllada a les diferents competicions de més seguiment popular. Segons l'Statistical Yearbook (2000) els drets d'emissió dels Jocs Olímpics es multipliquen per 15 entre Seul-1988 i Atenes-2004; els valor dels drets dels Jocs d'Hivern de Salt Lake City-2002 multipliquen per 21 els de Calgary-1988; i el campionat europeu de futbol del 2000 costa 27 vegades més que el de 1988 (taula 126).

**Taula 126: Drets de retransmissió d'esdeveniments esportius 1980-2006 (milions de dòlars)**

	1980	1984	1988	1992	1996	1998	2000	2002	2004	2006
Jocs olímpics	5,95	19,8	26	90	240		363		394	
Jocs d'hivern	2,4	4,1	5,7	18	24		72		120	135
Europeu de futbol	3,2	4,1	5,2	25		80	140			

Font: Statistical Yearbook, 2000.

L'evolució dels preus dels drets esportius il·lustra la dinàmica del mercat televisiu. Es tracta d'un intercanvi on hi ha una oferta escassa (especialment si només es tenen en compte els equips i partits que convoquen més audiència), uns consumidors finals també més o menys fixes (augmenten els espectadors de pagament, però disminueixen els ratings del futbol en obert i el temps publicitari també és limitat), i uns pocs consumidors industrials, les televisions, que actuen com a intermediàries/distribuïdores. En aquesta situació s'estableix una forta competència pels drets, que assoliran uns costos difícils de recuperar.

En el cas espanyol veiem com mentre *Canal Plus* actua en règim de competència monopolista els costos es mantenen al voltant dels 7.000 milions, que són assumits en una situació equilibrada pels tenedors dels drets. A partir del 1996, però, veiem com tant a *Canal Plus* com a *Antena 3 TV* apareixen despeses i transferències de capital relacionades amb el futbol, que desequilibrin els comptes de les companyies. Entre 1996 i el 2001, és a dir, a partir de les negociacions del futbol que s'obren amb la perspectiva de posada en marxa de les plataformes digitals, *Canal Plus* transfereix en forma de crèdits i inversions de capital 57.000 milions de pessetes a les seves filials de gestió de drets esportius, que se sumen a la inversió inicial de 3.000 milions en la companyia *GDAD* i *Audiovisual Sport*. D'aquesta manera *Canal Plus* finança les pèrdues creixents d'*Audiovisual Sport* en la gestió dels drets del futbol de pagament (també *TVC* fa aportacions de capital a la companyia). Per la seva part, a *Antena 3 TV* no s'aprecia un increment significatiu dels costos de programació que pugui ser atribuïble a l'adquisició dels drets d'emissió de futbol al 1996, tot i que l'any següent, després de l'entrada de *Telefónica* a l'accionariat, es comptabilitzen unes despeses extraordinàries de programació de 10.000 milions de pessetes.

#### 5.3.3.4.- Informació

La informació ha estat un altre dels continguts que generalment les televisions han integrat dins de les seves estructures productives, especialment pel que fa a la informació diària. La informació introdueix en la gestió de les empreses de televisió elements propis del negoci periodístic, que presenta algunes particularitats des d'un punt de vista econòmic-empresarial. En la producció periodística s'escurça la vida econòmica dels productes, i per tant les possibilitats d'obtenir-ne una remuneració. A més, els criteris periodístics de cobertura, pluralisme, diversitat i contrastació de fonts, entre d'altres, suposen uns costos elevats en tant que requereixen una estructura de producció (fonamentalment personal) àmplia i descentralitzada. La producció informativa presenta també una tensió entre planificació pròpia de les organitzacions empresarials i les necessitats d'innovació i la imprevisibilitat de les informacions, alhora que introdueix un grau important de pressió política sobre les decisions empresarials. Hem vist com els informatius constitueixen un gènere a l'alça en les programacions de les televisions, amb un espai fix en les franges de més audiència, i constitueixen un dels gèneres amb més producció pròpia, és a dir, amb més requeriment d'inversions materials i en personal.

Les empreses televisives adoptaran diferents estratègies per fer front a la producció informativa, intentant reduir els costos que representa amb estratègies que poden passar per la definició de rutines per a la producció pròpia i per l'adquisició d'informacions (ja sigui com a matèria primera o com a producte acabat). Per analitzar les opcions de les televisions en aquest sentit recuperem la definició de Picard (2002) de la cadena de valor de les empreses informatives. L'autor distingeix entre l'activitat de creació d'una informació, la selecció i tractament (o redacció), el disseny/empaquetament/maquetació, i la publicació. Dins aquest procés, les fases més cares són les primeres: conèixer, seleccionar, cobrir i interpretar els esdeveniments; de manera que les empreses tendiran a buscar fórmules que rutinitzin i abarateixin aquests processos. Una de les fórmules per aconseguir-ho és externalitzar aquestes tasques, recorrent a empreses especialitzades, bàsicament agències de notícies i gabinets de comunicació.

Les agències de notícies permeten reduir la xarxa de redacció de les cadenes i afavoreixen la planificació de la producció. Les grans agències informatives internacional que proveeixen als diaris i ràdios (*Reuters, France Press, AFP, EFE*) disposen també de serveis d'imatges per a televisió. A Espanya existeixen altres agències de menor mida (com *Europa Press* o *Servimedia*) i, per a la cobertura d'informacions puntuals les televisions compten també amb la possibilitat d'adquirir imatges de les televisions locals (i de vídeo-aficionats) que, en conjunt, ofereixen una cobertura de les informacions de bona part del territori. La presència d'empreses periodístiques en l'accionariat de les televisions reforça també la seva capacitat per obtenir informacions a través de la xarxa empresarial pròpia. *TVE* és la televisió que manté una xarxa de redaccions més àmplia amb els centres territorials i les corresponalsies fixes, mentre que les televisions privades utilitzen més els enviats especials als llocs de més actualitat<sup>52</sup>. Les televisions privades sí que aniran desenvolupant

---

<sup>52</sup> Kapuscinski descriu les transformacions en el treball periodístic que s'han introduït amb l'expansió dels mitjans comercials que no poden mantenir periodistes especialitzats en les diferents zones del món, però que en canvi envien enviats especials a les zones més calentes —aquelles de les quals s'ha d'informar a risc de perdre audiència—,

progressivament una xarxa de corresponsalies fixes a les diferents comunitats autònomes ja sigui directament —*Antena 3 TV* i, en menor mesura, *Canal Plus*—, com a través d'empreses del grup —*Atlas*, del grup *Telecinco*—.

Per a la provisió d'informació resulta cabdal també el paper dels gabinets de comunicació i departaments de comunicació de les grans empreses i institucions. De fet, una de les característiques del procés de globalització i terciarització econòmica dels anys vuitanta i noranta és el major pes que pren la gestió d'informació en el món de l'empresa. Això es traduirà, entre d'altres qüestions, en el creixement dels departaments i gabinets de comunicació que passen a ser, més que una font d'informació entre d'altres per als periodistes, empreses especialitzades en la provisió de continguts informatius (seleccionats, redactats, interpretats) per als mitjans de comunicació. En aquest sentit, tot i que no hi ha estudis que facin una valoració econòmica de l'evolució dels gabinets de comunicació, sí que es pot aventurar que aquest segment d'activitat ha estat un dels que més ha crescut dins la indústria informativa, donant ocupació a nombrosos periodistes.

En la producció d'informació és on s'aprecien més diferències entre la televisió pública i la privada. *RTVE* disposa de més personal d'informatius, amb seus a les diferents comunitats autònomes i una àmplia xarxa de corresponsalies. L'ens públic afrontarà també en major mesura la cobertura de grans esdeveniments, sense preocupar-se tant per les possibilitats de recuperar els costos, com en el cas de l'Exposició de Sevilla i els Jocs Olímpics de Barcelona, que suposen un fort increment de la despesa corrent i inversió. En canvi, en les televisions privades, les dotacions de personal i el temps que es dedica a informació són més reduïts. Hi ha un major pes de les compres, cosa que condiciona la política informativa del mitjà. Hi ha una menor diversitat de temes, un tractament més homogeni de l'actualitat, i una tendència que prima de les informacions més barates (informació local, successos, imatges d'impacte).

En els continguts informatius també s'aprecia un augment de les notícies vinculades a altres continguts televisius, especialment els més cars, que obtenen així un espai de promoció. L'increment del temps dedicat als esports és l'exemple més clar, però també succeeix amb el cinema, programes especials, i fins i tot programes d'entreteniment que generen notícies (com en el cas de *Gran Hermano* i *Operación Triunfo*).

#### **5.3.3.5.- Panoràmica global de la producció**

La producció de continguts per a la televisió anirà augmentant al llarg dels anys noranta, amb l'aparició de noves companyies de producció audiovisual. Segons l'estudi del Ministerio de Trabajo (2001)<sup>53</sup>, el 50% de les productores en funcionament al 2000 havien estat creades entre 1991 i el 2000, un 20% més van néixer entre el 1986 i el 1990 i només el 15% eren anteriors a aquesta data (el 10% restant no estan classificades). La branca de la producció audiovisual espanyola és doncs una indústria recent, caracteritzada per la forta dependència dels canals de televisió i la dispersió empresarial en companyies de petites dimensions amb un alt

---

conformant el que el periodista polac qualifica de "jauría periodística" ("¿Reflejan los media la realidad del mundo?"). discurs del 19 de novembre de 1998 a Estocolm amb motiu dels Premis Nacionals de Periodisme Stora Journalstipriest). Tot i estar sobre el terreny, els enviats especials tenen una forta dependència de les fonts oficials i de les grans agències.

grau de natalitat i mortalitat. La concentració de la demanda, que configura un mercat d'oligopsoni, empeny el sector a la concentració, de manera que el 75% del negoci correspon a deu empreses. A més, algunes d'aquestes empreses estan integrades en les xarxes empresarials dels grans grups de comunicació, que tendeixen a buscar el control sobre la provisió de continguts. Darrera d'aquestes deu empreses hi ha tota una xarxa de petites empreses i treballadors autònoms, amb un alt grau de temporalitat en els contractes, que s'ajusten a l'estacionalitat de la demanda de programes. El desenvolupament dels estudis de formació en producció audiovisual que es produeix al llarg dels noranta engreixa el mercat de treball amb nous professionals que no troben, però, estructures empresarials estables: el 75% de les empreses són de menys de nou treballadors, i els contractes temporals superen als fixos (el 67% de l'ocupació en productores per a televisió és eventual), en tant que l'activitat de moltes empreses està vinculada a projectes concrets.

Les condicions laborals en les activitats audiovisuals viurà, doncs, una evolució molt lligada al desenvolupament de les televisions privades. Les condicions laborals en les televisions, que controlen, en un mercat oligopòlic, l'accés al mercat i al finançament, són superiors a les del segment de la producció. De fet, el conveni dels tècnics de la producció audiovisual exclou explícitament els treballadors de les empreses de difusió televisiva, on es registra un nivell salarial més alt: a partir del cost laboral unitari mitjà, de 7.300.000 milions de pessetes, el salari mitjà se situaria entorn 4.700.000 pessetes anuals, molt per sobre les dades que veurem en els convenis de les productores, on el màxim se situa entre els 2.800.000 i els 2.500.000 pessetes. L'exclusió de les televisions de les condicions fixades pel conveni té a veure també amb la diferència salarial entre les productores i les televisions locals, que majoritàriament funcionen amb uns sous molt més baixos i amb formes de contractació més precàries.

La major part de la producció, però, correspon a treball fora de les televisions, encara que aquestes apareguin com a productores i adquireixin els drets d'explotació de les obres. Els comptes empresarials de les cadenes estatals mostra com hi ha un recurs al treball extern i a les adquisicions de programes aliens o en co-producció. L'increment de la demanda de programes per part de les televisions i la pròpia organització i estructuració del sector de la producció —amb les associacions empresarials de productores i les fusions— portarà a una revisió de les condicions laborals. En els primers anys de la televisió privada, amb una menor càrrega de treball per a empreses espanyoles i una menor disponibilitat de mà d'obra qualificada es mantenen unes condicions més favorables al treball. En aquests primer anys la manca de desenvolupament de la sindicació en les activitats de producció audiovisual, porta als treballadors a adscriure's al conveni del metall, més favorable que els convenis existents en el sector serveis. A mesura que va augmentant l'activitat audiovisual augmenten les pressions desfavorables al treball, tant per les pròpies condicions del treball i la competència —que introdueixen una major temporalitat—, com per l'afluència de més treballadors amb formació i la incorporació de tecnologies que simplifiquen alguns processos.

---

<sup>53</sup> Si no s'indica el contrari, les dades d'aquest apartat corresponen a l'estudi del Ministeri sobre el mercat de treball en la producció per a televisió (Ministerio de Trabajo, 2001).

En conjunt l'estructura salarial de l'audiovisual es caracteritza per uns nivells de sou elevat en el personal més insubstituïble: el que defineix els continguts de més èxit, des dels actors als futbolistes, així com els guionistes. En aquests casos, com també en els oficis més tècnics, els salaris són un tant més baixos en el cas de produccions adreçades a la televisió, i especialment en els telefilms, que no pas en produccions per a cinema. Les diferències salarials augmenten també en funció de la popularitat dels actors, que poden negociar amb la seva capacitat d'atreure espectadors. Els salaris segons conveni per als actors es movia entre gairebé 900.000 pessetes mensuals per als protagonistes cinematogràfics i les poc més de 400.000 dels actors de repartiment en pel·lícules de baix pressupost i telefilms.

En les tasques tècniques, de redacció i documentació el nivell salarial fixat pels convenis és més baix, tot i que també se situa en la taula mitja en relació a l'evolució general dels salaris als anys noranta. El conveni també distingeix entre treballadors d'obres per a explotació cinematogràfica i treballadors d'obres per a l'emissió televisiva, que tenen un nivell salarial una mica més baix, en la mesura que s'entén que hi ha més continuïtat en les feines. En la producció televisiva els nivells salarials més elevats corresponen a les feines específiques —so, fotografia, imatge, redacció, direcció d'art en decoració—, i baixen en les àrees més generals —electricitat, fusteria, maquinistes—. Amb tot, el conveni fixa una estructura salarial amb poques diferències entre departaments, on se segueixen unes mateixes categories laborals —director, ajudant, auxiliar. Els salaris en la producció audiovisual es mouen entre les 105.000 pessetes mensuals i les 237.000 pessetes (conveni tècnics audiovisuals 2003)

Pel que fa a la publicitat, l'estructura retributiva està més vinculada als resultats, de manera que els salaris base segons conveni no es poden prendre com a referència de la remuneració total, que sovint es complementa amb diverses modalitats de comissions lligades a la despesa dels anunciants i la productivitat (Castellblanque, 2001). Però, en la mesura que les centrals de compra han anat desplaçant a les agències en la planificació de mitjans, la remuneració salarial ha anat guanyant pes en les agències, que ja no gestionen la inversió dels anunciants. En tot cas, els salaris fixats pel conveni de la publicitat són més baixos que els corresponents als tècnics d'empreses de producció, especialment per a les categories tècniques, mentre que els nivells superiors —directors de comptes, de creativitat, de compres, de mitjans, de màrqueting— encara que els sous són també més baixos, hi ha una major incidència de les comissions i negociacions particulars. El conveni de publicitat fixa uns salaris entre les 95.000 pessetes del nivell més baix i les 171.000 pessetes dels nivells directius.

La major part dels treball en producció audiovisual, però, queda fora dels convenis, en la mesura que es contracta amb modalitats temporals i de serveis, o de compra/subcontractació a petites empreses que no s'inclouen en les negociacions col·lectives. Això dona lloc a una estructura laboral amb fortes desigualtats salarials, que introdueixen pressions per a la incorporació del treball creatiu en les estructures empresarials més estables —les més lligades als canals de televisió—. Per contra, el treball de producció audiovisual que queda fora d'aquestes empreses troba grans dificultats per valoritzar-se; la professionalització i l'estructura de

remuneració del treball introdueix limitacions a l'accés de determinats continguts a les televisions en la mesura que el treball s'orienta preferentment a les demandes de les empreses més estables.

Una altra de les característiques de la producció audiovisual és la forta concentració geogràfica, determinada per la localització de les empreses televisives. Madrid és el principal centre productor, amb gairebé el 50% de les empreses, seguit per Catalunya, amb el 23%. L'existència de televisions autonòmiques és el principal factor que impulsa la descentralització en la producció, de manera que en les comunitats amb televisió pròpia hi ha un major desenvolupament industrial. La Comunitat Valenciana, Euskadi i Andalusia compten amb un 6,5% de les empreses de producció, cadascuna, mentre que a la resta del territori l'activitat és més reduïda. En termes de xifra de negoci, però, la concentració és més acusada, sobretot pel que fa als productes per a televisió. En producció de publicitat, animació, post-producció i distribució de cinema i vídeo el lideratge de Madrid es matisa a favor de les empreses radicades a Catalunya.

Tot i el creixement de la branca de producció espanyola, el mercat de continguts per a televisió es defineix en termes internacionals, i Estats Units es manté com el principal referent, especialment per als gèneres de ficció. En general a tots els països europeus el desenvolupament de les televisions privades ha portat a augments de la producció nacional, i ha anat millorant la seva circulació en el mercat europeu, impulsada pels programes d'ajuts, però es manté el dèficit respecte dels Estats Units. La internacionalització de la indústria audiovisual, i la major integració de les companyies nord-americanes i japoneses ha tingut també efectes a Europa i a Espanya en concret, on també ha augmentat la importació de productes dels mercats asiàtics, en particular en l'àmbit de l'animació.

L'aparició de noves modalitats televisives a partir de 1997 (televisió per satèl·lit, cable, digital terrestre) i els esforços per desenvolupar un mercat europeu (ja sigui a través de les estratègies i aliances empresarials com pels ajuts públics) amplia la demanda de continguts, tot i que es manté el handicap de la falta de recursos financers per a la producció. La descapitalització de les empreses europees ha estat un dels factors reiterats en els informes de la Comissió Europea (Comisión, 2001) com el principal escull en la formació d'una branca productiva que limiti l'hegemonia dels programes nord-americans a les pantalles de cinema i televisió, que només es trenca en els formats més barats, d'entreteniment televisiu.

En termes de mercat internacional, doncs, la indústria de producció espanyola té una presència limitada. Al llarg dels noranta es va produint un procés d'integracions empresarials que configura dos grans blocs en el negoci audiovisual europeu: *Vivendi-Canal +*, i *Audiofina-CLT UFA* (on s'integra el negoci audiovisual del grup *Bertelsmann*, i el grup *Pearson*, des de març de 2000) (Statistical Yearbook, 2000). Aquestes empreses, així com Berlusconi i Kirch, abans de la seva fallida al 2002, aniran incrementant la producció pròpia però també les aliances de capital, distribució i coproducció amb companyies nord-americanes, en un procés creixent d'integració entre ambdós mercats, que esquivia les mesures proteccionistes de la UE. En aquest panorama, les empreses espanyoles ocupen una posició subsidiària respecte dels grans grups internacionals. Entre les cent majors empreses de producció i/o distribució audiovisual europees (sense incloure exhibició i



vídeo) (taula 127), les empreses espanyoles més destacades són companyies de distribució de drets esportius per a televisió i de distribució de cinema nord-americà. Amb una menor xifra de negoci, en l'activitat de producció només *Globomedia*, productora televisiva integrada al grup *Vocento*, apareix en el rànquing de les principals empreses europees. Les empreses de producció més importants són les alemanyes, holandeses i angleses, amb el predomini de les que agrupen activitats de producció i distribució per a televisió i cinema. Destaca també la posició destacada que ocupen en el mercat audiovisual europeu les televisions públiques del Regne Unit i Alemanya, i en segon terme la francesa i italiana. Els organismes públics d'aquests països, directament o a través de filials per a la comercialització de les seves produccions, aniran intensificant les polítiques de distribució per als mercats europeus, aconseguit així una nova font de finançament.

Així doncs, són els principals grups multinacionals, amb activitats de producció i distribució i unes creixents aliances amb la indústria nord-americana, i les grans corporacions públiques els que es constituïran com els principals proveïdors de les cadenes televisives, que estan majoritàriament integrades en els mateixos conglomerats empresarials.

**Taula 127: principals empreses de producció/distribució audiovisual 1996-1998 (milions ptes)**

	País	Grup	Empresa	Activitat	1996	1997	1998
1	DE	Kirch	Taurus TV GmbH/Kirch Media	cin/tv prod/dis			314.255
2	DE		United Film- und Fernsehproduktion Gesellschaft mbH & co	cin/tv prod/dis			
3	DE	UFA/Bertelsmann	UFA Film- und Fernseh	cin/tv prod/dis	161.637	162.062	162.104
4	IT	Mediaset	Media Trade	tv prod/dis	79.180	124.113	131.843
5	GB	BBC	BBC Worldwide Limited	tv dis	82.204	98.168	102.841
6	NL		United International Pictures	cin dis	125.172	100.886	99.041
7	NL		Monarchy Enterprises	cin prod	44.175	60.368	87.492
8	NL	Endemol-Telefónica	Endemol Entertainment Holding	tv prod	48.500	60.994	69.274
9	FR		Gaumont	cin/tv prod/dis	49.766	79.828	65.851
10	ES	Canal +	Audiovisual Sport	tv dis		34.372	34.319
11	DE	Mediaset-Kirch	Tele-München Fernseh-GmbH & co. Produktionsgesellschaft	tv prod	8.507	8.507	34.029
12	GB	Vivendi Universal	Universal Pictures International	cin dis	26.370	27.211	
13	IT	Mediaset	VideoTime	tv prod	20.569	22.796	26.442
14	GB	Time Warner-Vivendi	Warner Bros. Production Limited	cin prod	37.456	37.138	25.122
15	DE	ARD	ARD	tv prod/dis	21.052	23.344	24.597
57	ES	Canal +	Gestión de Derechos Audiovisuales y Deportivos	tv dis	6.756	9.226	6.919
65	ES	Murdoch	Hispano Fox Films	cin dis	2.205	3.493	6.548
84	ES	Lauren	Lauren Film	cin prod/dis	5.740	5.415	
91	ES	Telefónica	Gestora de Medios Audiovisuales	tv dis	4.606		
97	ES		United International Pictures cia	cin dis	6.460	5.007	
98	ES	Correo	Globomedia	tv prod	2.810	4.925	

Font: Statistical Yearbook, 2000.

### 5.3.4.- La publicitat

En l'anàlisi de les televisions espanyoles hem vist com la major part dels ingressos correspon a la publicitat, per la qual les televisions competeixen amb la resta dels mitjans que s'han analitzat, així com amb altres formes de promoció i comunicació empresarial. La posada en marxa de les televisions privades suposa, doncs, una reorganització del mercat publicitari, on el mitjà televisiu ocupa un espai central.

En la taula 128 es pot veure la evolució dels ingressos publicitaris de les televisions analitzades en relació als ingressos totals per publicitat de la televisió espanyola i la inversió total en mitjans convencionals. Tal i com es pot veure, en la publicitat televisiva hi ha un predomini del mercat estatal, mentre que les televisions autonòmiques obtenen una quota de mercat reduïda —entre el 15%-17%. El predomini dels grans anunciants, que defineixen també els seus mercats en termes estatals, així com el caràcter públic de les televisions autonòmiques, expliquen aquesta situació. Fins al 1996 a TVE disminueixen els ingressos publicitaris en termes absoluts i la seva quota de mercat baixarà de valors per sobre del 75% al començament de la dècada, fins al 37% a l'arribar al 2000. Malgrat aquesta pèrdua, les televisions públiques, tenint en compte tant les autonòmiques com TVE, mantindran una quota al voltant del 42% sobre la inversió publicitària en televisió, de manera que es pot parlar d'una situació de plena competència amb les estacions privades pel que fa a la funció de la televisió com a suport publicitari.

**Taula 128: Inversió publicitària en televisió a Espanya (1990-2000) (milions pessetes)**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
TVE	137.006	104.883	102.234	83.045	75.201	72.312	71.495	72.915	85.646	98.524	103.796
% sobre total tv	75,2	58,6	53,2	40,6	35,7	32,8	31,2	29,7	30,2	28,6	27,4
TVE 1				58.247	54.403	48.694	50.653	50.670	58.077	64.502	68.919
La 2				15.279	13.580	14.074	12.203	13.558	18.663	21.878	21.122
Autonòmiques	29.808	31.703	29.271	30.373	29.379	35.512	34.555	36.786	43.674	54.904	57.462
% sobre total tv	16,4	17,7	15,2	14,9	13,9	16,1	15,1	15,0	15,4	15,9	15,2
Total públiques	166.814	136.586	131.505	113.418	104.580	107.824	106.050	109.701	129.320	153.428	161.258
% sobre total tv	91,5	76,4	68,5	55,5	49,6	48,9	46,3	44,7	45,5	44,5	42,6
Privades	15.435	42.291	61.584	91.173	106.465	112.496	123.154	135.508	154.696	191.269	217.186
% sobre total tv	8,5	23,6	32,1	44,6	50,5	51,1	53,7	55,3	54,5	55,5	57,4
Antena 3 TV	5.317	16.284	28.378	44.140	63.057	68.413	68.845	68.914	76.101	94.782	105.682
Telecinco	9.842	25.146	31.706	45.450	41.412	41.461	51.537	63.479	75.182	92.135	106.416
Canal Plus	276	861	1.500	1.583	1.996	2.622	2.772	3.115	3.413	4.352	5.088
Total inversió en TV	182.249	178.877	192.089	204.445	210.817	220.320	229.204	245.209	284.016	344.697	378.444
% sobre total convencionals	33,4	32,0	33,0	36,5	37,2	37,4	37,7	37,9	38,9	40,5	40,2
Total mitjans convencionals	545.300	559.400	582.000	560.106	567.161	589.178	608.686	646.813	730.609	850.259	941.062

Font totals: Infoadex excp. 91-92 total inversió Nielsen; 90-92 dades cadenes.

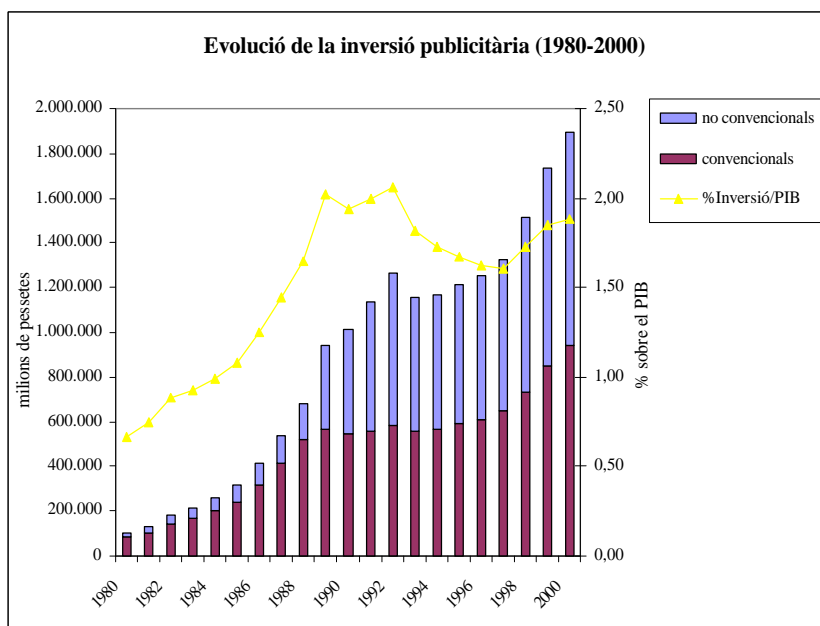
L'estimació del total d'inversió en televisió segons Nielsen 1991: 196104 Mpta; 1992:212951Mpta.

A la taula 128 podem apreciar també com la televisió en el seu conjunt guanya set punts de quota sobre el total d'inversió publicitària en mitjans convencionals a partir de la posada en marxa de les televisions privades, que al final de la dècada dels noranta acumulen el 40,2% de la inversió publicitària convencional. Aquestes xifres donen una primera idea de la concentració del mercat publicitari en uns pocs suports, entre els quals *TVE*, *Telecinco* i *Antena 3* ocupen una posició destacada.

Els majors increments de la inversió publicitària, però, no es poden atribuir a la posada en marxa de la televisió privada, sinó que s'han de situar en els anys vuitanta i, a partir dels noranta, en els mitjans no convencionals. En el gràfic 48 es pot veure com entre 1980 i 1990 la inversió passa de poc més de 100.000 milions de pessetes a un bilió de pessetes, i la relació entre mitjans convencionals i no convencionals passa de 80/20 a 54/46. Encara que part de l'augment de la inversió es pot atribuir a la inflació, especialment elevada en aquest període, la comparació entre l'evolució del PIB a preus corrents i la inversió publicitària mostra com aquesta creix a un ritme molt per sobre el del PIB durant tots aquests anys. Així, si al 1980 la despesa publicitària suposava un 0,66% del PIB, deu anys després el percentatge augmenta fins a l'1,94%.

En la dècada dels noranta la inversió publicitària a Espanya passa d'un bilió de pessetes al 1990 a 1,9 bilions de pessetes al 2000 (preus corrents). El major creixement en aquest període se situa en els primers anys noranta i correspon principalment als mitjans no convencionals, i més concretament al màrqueting directe i tele-màrqueting, i també a la televisió. A diferència del creixement de la inversió en la dècada anterior, l'increment dels anys noranta és paral·lel a la variació en el PIB, de manera que el percentatge de la inversió publicitària sobre el PIB al 2000 és de l'1,88%.

**Gràfic 48**

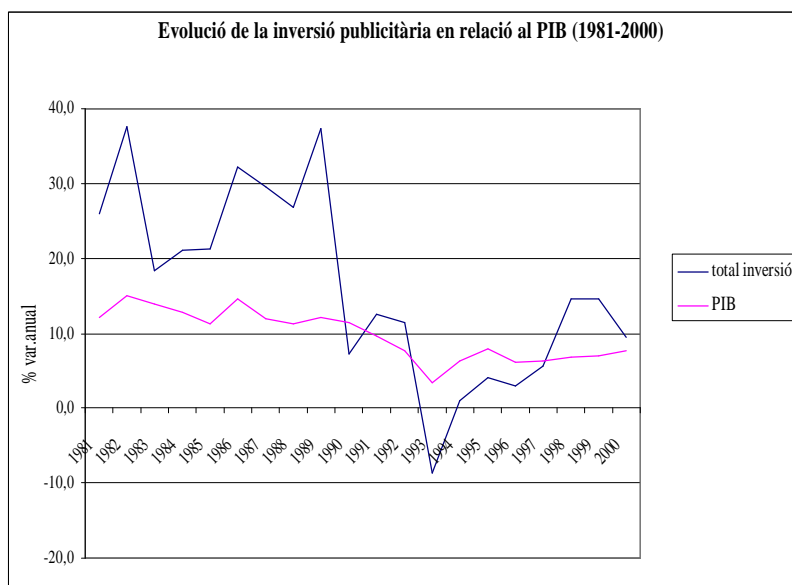


Font: elaboració pròpia amb dades Infoadex i BBVA

Es pot veure, doncs, com en la dècada dels vuitanta, la publicitat va en augment i es mostra poc sensible a l'evolució de l'economia, ja que augmenta tant en els primers anys de crisi com durant la recuperació de la segona meitat dels vuitanta, mentre que a partir de 1990 l'evolució de la inversió publicitària guarda una major correspondència amb les variacions del PIB, de forma que es manté en valors entre l'1'60% i el 2% sobre el PIB. És precisament en els anys de crisi econòmica (1990-1993) quan la publicitat arribarà als valors màxims en relació al PIB, mercès al fort increment de la inversió en mitjans no convencionals i també per l'efecte de la posada en marxa de les televisions privades.

En el gràfic 49 es pot veure més clarament la relació entre l'evolució econòmica i la inversió publicitària. Com ja s'ha assenyalat en la dècada dels vuitanta els increments de la inversió són molt superiors als augments de la producció, tot i que en els anys de crisi, fins al 1985, l'esforç publicitari es modera, per tornar a uns índexs de creixement al voltant del 30% en el període de recuperació.

**Gràfic 49**



Font: elaboració pròpia amb dades Infoadex i BBVA

Pel que fa a l'evolució en els anys noranta, el primer que s'aprecia és una major convergència entre els índexs d'evolució econòmica i els índexs de variació de la inversió publicitària. A més, aquest ajustament també es reflecteix en una major correspondència en els cicles, de manera que la crisi econòmica del període 1990-1993 va acompanyada d'una forta moderació de la inversió, que no es recupera fins que ho fa l'economia espanyola. Com s'ha assenyalat, només la televisió i els mitjans no convencionals escapen a aquesta moderació, cosa que unida a la rebaixa del PIB, permet que es mantingui el percentatge d'inversió publicitària sobre el PIB al voltant del 2%. En el nou cicle econòmic de creixement que s'inaugura al 1994, la inversió publicitària torna a descriure una corba ascendent, tot i que els índexs de variació anual són més baixos que en els dels anys vuitanta, i més baixos també que els índexs de creixement del PIB. Això es pot atribuir en part a la moderació de la inflació, però també al fet que el mercat publicitari es troba ja en una

etapa de maduresa. En aquest nou període de recuperació destaca el fort increment de la inversió dels anys 1998 i 1999, amb valors que dupliquen els augments del PIB, i que tornen a situar el pes de la publicitat en l'economia prop del 2%.

#### **5.3.4.1.- *Repartiment de la inversió publicitària per mitjans***

En el període 1980-1990 augmenta el pes de la premsa escrita com a suport publicitari, cosa que permetrà que els diaris augmentin la participació de la publicitat en els seus ingressos, mantenint els preus de venda estables. Al 1988 el percentatge d'ingressos que provenen de la publicitat en els diaris arriba al 65,4%, enfront el 34,6% corresponent a les vendes.

En conjunt, la premsa escrita acapara el 52,6% de la inversió en mitjans convencionals al 1988 (274.000 milions de pessetes), sis punts més que al començament de la dècada, mentre que la televisió, limitada a la iniciativa pública, perd gairebé tres punts. La resta de mitjans també perden pes com a suports publicitaris, especialment la publicitat exterior i el cinema, de manera que es pot parlar d'un procés de concentració de la inversió en el mitjà escrit. Com hem vist en l'anàlisi de l'estructuració de la indústria dels mitjans aquestes empreses editores, un cop que han finalitzat el procés de reconversió —primera meitat dels vuitanta—, aprofitaran la capitalització que els proporciona aquest increment dels ingressos publicitaris i la important quota de mercat que concentren, per iniciar l'expansió cap a la televisió.

A partir del 1989, la posada en marxa de les televisions privades reorganitza la planificació de mitjans i la televisió, el mitjà amb una audiència més àmplia i més heterogènia, i unes característiques de llenguatge favorables a l'efectivitat publicitària, anirà guanyant pes fins acumular el 40% de la inversió en mitjans convencionals (gairebé 380.000 milions de pessetes), en detriment sobretot de la premsa escrita, tant els diaris com les revistes. Entre 1988 i el 2000 la premsa escrita perd deu punt de quota d'inversió —passa d'un 52,6% al 42,9%—, cosa que comporta un canvi en l'estructura d'ingressos de les empreses editores. Al 1997 els ingressos per publicitat suposaven només el 49% de les entrades dels diaris, percentatge que es recupera en els dos anys següents, fins al 55,3% al 1999, mercès al fort impuls de la inversió publicitària en aquests anys (Díaz Nosty, 2002). En el cas de les revistes, la publicitat té un pes menor en l'estructura d'ingressos, i suposava el 33,7% de la xifra de negoci al 2000, enfront el 55,2% de les vendes d'exemplars i l'11,1% d'altres vendes (Noticias de la Comunicación, març 2001). Una part d'aquestes vendes provenen de la comercialització de vídeos, que aniran convertint als quioscos en un distribuïdor audiovisual en competència amb la televisió i a les empreses editores en nous competidors dels “empaquetadors” audiovisuals.

Pel que fa a la ràdio, la seva participació en els ingressos publicitaris va disminuint al llarg dels anys, de forma també més acusada a partir de la posada en marxa de la televisió privada, mentre que tant el cinema

com els suports exteriors recuperen lleugerament la seva participació, com ho fan en conjunt els mitjans menys convencionals.

**Taula 129: repartiment de la inversió publicitària convencional (1980-2000)** (milions de ptes.)

	total	diaris	suplement	Revistes	premsa escrita	televisió	Ràdio	cinema	exterior
1980	84.000	25.000		14.000	39.000	28.300	10.100	1.400	5.200
%	100	29,8	0,0	16,7	46,4	33,7	12,0	1,7	6,2
1988	521.000	188.000		86.150	274.150	161.250	61.200	3.650	20.750
%	100	36,1	0,0	16,5	52,6	31,0	11,7	0,7	4,0
1993	560.106	172.500	16.500	86.200	275.200	204.445	51.593	4.500	24.368
%	100	30,8	2,9	15,4	49,1	36,5	9,2	0,8	4,4
2000	941.062	281.540	19.397	102.895	403.832	378.444	83.489	9.186	51.195
%	100	29,9	2,1	10,9	42,9	40,2	8,9	1,0	5,4

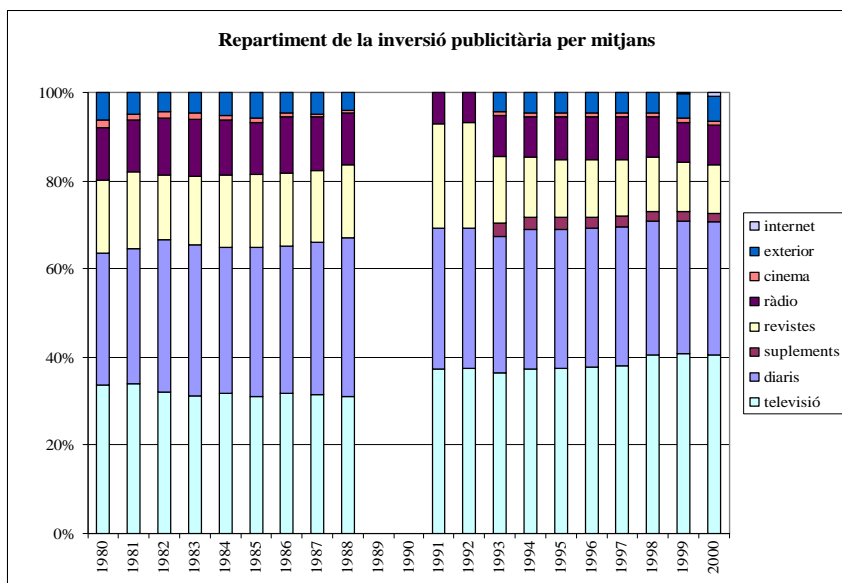
Font: elaboració pròpia amb dades Infoadex.

El creixement de la inversió publicitària, més acusat en els suports més nous, reforça la centralitat d'aquesta activitat com a força dominant en el sistema de mitjans, especialment en aquells suports com la televisió que en tenen una major dependència. Això introdueix una major mercantilització, no només per l'increment d'espais directament comercials, sinó també per com afecten a la dinàmica pròpia de cada mitjà. Anderson i Strate (2000) resumeixen les pressions que la publicitat exerceix sobre la informació, pressions que es poden estendre al conjunt de l'oferta cultural. En el cas de les revistes, assenyalen un procés pel qual es passa d'incloure anuncis a dissenyar productes "d'informació promocional": publicacions d'estil de vida i tendències que funcionen com un dels mecanismes de les empreses per crear vincles durables amb els clients. Hem vist que aquesta és una de les lògiques que es va imposant també a la televisió de pagament, on les empreses poden desenvolupar formes de patrocini de canals vinculats a estils de vida, aficions, tendències. La creació de canals especialitzats en futbol per part dels grans clubs se situa en aquesta línia, en la mesura que apareixen com una forma per promocionar els seus productes (l'espectacle dels partits, la imatge dels seus jugadors i tots els productes la venda dels quals, com hem vist, suposa una font creixent d'ingressos per als clubs).

El pes creixent dels interessos comercials en la dinàmica dels mitjans suposa també una limitació a les informacions contràries als interessos corporatius, la trivialització dels continguts, amb un increment dels continguts relacionats amb escàndols, pseudo-notícies de famosos —que resulten més barats i s'adapten a la narrativa dels serials— i espectacles, i la davallada de la informació internacional, en un context de globalització (Anderson i Strate, 2000). La posició que ocupen en el mercat espanyol de mitjans de comunicació els diaris esportius, les revistes del cor, curiositats i estils de vida i l'evolució de les graelles televisives se situen en aquesta línia, impulsada per la lògica comercial, tot i que es mantinguin també

resistències fruit de la pròpia lògica dels negocis informàtics, la cultura professional o les exigències d'imatge de les empreses.

**Gràfic 50**



Font: elaboració pròpia amb dades Infoadex

En el cas de la televisió, s'ha de destacar també la influència de la publicitat i les estratègies de segmentació del mercat de les grans marques sobre les polítiques de programació. Hem vist en l'anàlisi de les televisions com aquestes defineixen les graelles tenint en compte els costos dels programes en relació a la quantitat i al tipus de públic que poden atreure, mirant de donar satisfacció als interessos dels anunciants.

### 5.3.4.2.- Els anunciants

La inversió publicitària, que indueix aquestes dinàmiques en la indústria informativa i cultural, respon a l'interès econòmic dels anunciants, que han d'estimular el consum per, a través de les vendes, obtenir un benefici. Baran (1969) ja descrivia el paper central de la publicitat en les economies capitalistes avançades pels seus efectes sobre el volum de demanda real<sup>54</sup>, i assenyalava dos aspectes que resulten pertinents per abordar l'anàlisi dels anunciants. Segons l'autor, en sistemes de competència perfecta o atomística, la publicitat no té gaire sentit en tant que preval la competència amb el preu. En canvi, esdevé fonamental a mesura que augmenta la concentració empresarial, ja que permet competir sense rebaixes de preu —i per tant sense rebaixes de marge—. “El venedor, com més eficaçment diferencia el seu producte, més s'acosta a la

posició monopolista. I com més forta és l'adhesió del públic a la seva marca particular, menys elàstica esdevé la demanda." (Baran, a Roca, 1996: 75) És a dir, la publicitat és un instrument de diferenciació que permet crear situacions de competència monopolista<sup>54</sup>. A més, la publicitat és un instrument per a la introducció de nous productes, facilitant així l'expansió empresarial.

Així doncs, l'anàlisi dels anunciants que estan al darrera del fort increment de la inversió publicitària en els anys vuitanta i noranta, ofereix elements que vinculen la televisió i la indústria informativa en el seu conjunt amb l'evolució de l'economia i el repartiment de poder en un sistema de mercat.

Les empreses amb un major volum d'inversió publicitària, prop del 17% del total, són les de la indústria cultural i de mitjans de comunicació, tot i que bona part d'aquesta inversió correspon a intercanvis publicitaris entre mitjans i a autopromocions, que no tenen una contrapartida econòmica real. Alimentació i begudes, i mitjans de transports, són els segments econòmics que se situen a continuació en volum d'inversió publicitària, amb percentatges entre el 10 i el 15% sobre el total de la inversió, i a continuació bellesa, higiene i farmàcia, i distribució acumulen entre el 6 i el 8% de la inversió. Les empreses incloses en aquests cinc segments aporten, doncs, més del 50% de la inversió en mitjans convencionals.

La posició que ocupen els diferents segments econòmics en el total de la inversió publicitària depèn de dos factors: el pes econòmic de cada segment en el conjunt de l'economia i l'esforç inversor que realitzen. Segons les dades de l'Asociación Española de Anunciantes (AEA, 1999), per al període 1995-1998, la inversió publicitària dels mitjans de comunicació i cultura en relació al valor afegit generat per aquestes activitats es va moure entre el 18% i el 25%, molt per sobre de la mitjana del 3% (volum d'inversió publicitària total sobre el VAB total) calculada per la mateixa font. En l'altre extrem, el sector de la distribució, malgrat que només destina a publicitat menys de l'1% del VAB que genera, se situa com un dels segments amb més inversió en la mesura que és una de les activitats amb major volum de VAB. Entremig se situen els segments d'alimentació i begudes (entre el 4,7 i el 5,7%) i mitjans de transports i bellesa, higiene i farmàcia, amb una inversió entre el 6 i 7% del VAB respectivament.

Aquest major esforç d'inversió publicitària del segment de mitjans de comunicació i cultura es pot atribuir a dos elements. Ja hem vist que els principals grups de comunicació es caracteritzen per la diversificació de les seves activitats dins el conjunt cultural, de manera que aprofiten els seus propis mitjans com a eina de promoció de les activitats del grup. A més, en els anys noranta hi ha un increment general del negoci cultural, amb una progressiva mercantilització d'activitats culturals i de comunicació que anteriorment es movien en l'esfera pública i no comercial. Es tracta, per tant, de negocis en etapa d'introducció-creixement, on el esforç de comunicació o promoció és més gran que en el cas de productes ja consolidats en el mercat.

---

<sup>54</sup> Aquests efectes no provenen només de l'augment dels consum estimulat pels anuncis, sinó també per la creació d'ocupació i renda directa i per l'estímul que suposa a noves inversions per a la creació de productes nous (Baran, 1969).

<sup>55</sup> Es pot distingir entre quatre models de mercat: de competència perfecta, competència monopolista, oligopoli i monopoli.



Anderson i Strate (2000) descriuen el procés de fusions i adquisicions empresarials als anys vuitanta als Estats Units com un procés de “diversificació tancada” que facilita sinèrgies de màrqueting als grans grups de comunicació amb una forta capacitat financera inicial. A través del creixement i diversificació (ja sigui intern com extern) aquests grans grups aconsegueixen disposar de múltiples suports publicitaris per promocionar altres creacions del grup empresarials, com succeeix per exemple amb els canals i programes de televisió que permeten promocionar els autors de les discogràfiques. Amb unes altres dimensions, el procés d’integració empresarial que s’ha descrit en l’apartat dedicat a les xarxes empresarials televisives i a l’estructura del sistema de mitjans espanyol, junt amb aquest fort increment de la inversió publicitària de les empreses de comunicació i cultura, assenyalava un procés similar per al cas espanyol, que aniria avançat en la mercantilització de la comunicació i la informació.

La concentració de la inversió en alguns segments d’activitat es correspon amb una elevada concentració en marques i grups empresarials. La participació de les vint primeres empreses anunciants en el total de la inversió ha passat del 17% al 1988, al 24% a l’any 2000 (taula 130), mentre que la resta de la inversió es reparteix entre un nombre de marques total en creixement: 15.163 marques al 1979, 30.302 al 1988 i 93.310 al 2000 (Infoadex). Hi ha, doncs, una polarització entre un petit grup de marques que concentra una gran capacitat de despesa i una gran capacitat d’influència en el mercat, i un conjunt ampli d’empreses amb una inversió molt dispersa.

Aquesta situació es pot relacionar amb la pròpia estructura dels mitjans de comunicació, on conviuen grans mitjans adreçats al mercat estatal i a públics amplis, amb una xarxa de petits mitjans locals o especialitzats que són els que reuneixen bona part d’aquesta inversió publicitària dispersa. Aquesta situació condiciona el nivell de competència, tant entre els mitjans per aconseguir ingressos publicitaris, com en les altres activitats econòmiques, per com afecta a les possibilitats de promoció i comunicació de les empreses i el grau d’informació per als consumidors. En aquest sentit, la proliferació de marques no només respon a un increment dels anunciants que aprofiten l’increment de suports minoritaris, sinó que en bona mesura correspon a les estratègies de diferenciació de les empreses, que tendeixen a crear diverses marques per delimitar mercats monopolistes reduint la competència en els preus.

La major concentració de la inversió per anunciants es produeix en la televisió, tant si ens fixem en el nombre total de marques com, encara més, si es valora l’eficàcia de les campanyes. La saturació publicitària en el mitjà televisiu repercuteix en una pèrdua d’efectivitat dels anuncis que se solventa amb una major pressió i la selecció dels espais de major record (amb selecció d’horaris prime time i de la posició de l’anunci en els blocs), cosa que introdueix una major concentració de la inversió. Segons Muñoz (2003) quatre de cada deu marques que s’anuncien a la televisió no obtenen cap record espontani en els estudis d’efectivitat, i la meitat del record espontani correspon només a trenta marques, que són les que ocupen els llocs preferents en les graelles televisives.

Així doncs, assistim a un increment de la inversió publicitària, que respon fonamentalment a un increment del temps i els espais dedicats al discurs publicitari —augment del temps televisiu, increment de la taxa publicitària en premsa escrita, ocupació de nous espais o mitjans no convencionals—. Aquest creixement de la comunicació publicitària es concentra, però, en un nombre reduït d'empreses dels sectors de consum de masses —alimentació i distribució, automoció, neteja i tèxtil— i de la indústria de la comunicació i la cultura, que és el segment que incrementa més la inversió.

**Taula 130: Concentració de la inversió publicitària(1988-2000)**

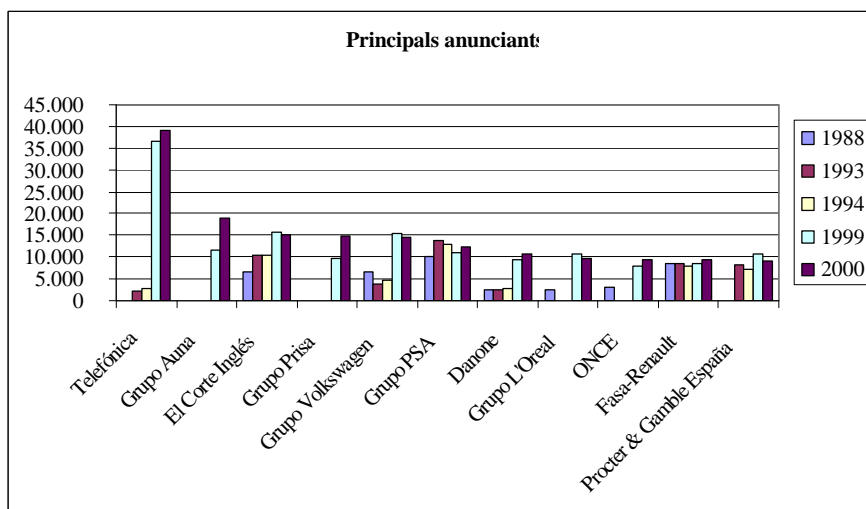
	1988	1993	1994	1996	1997	1999	2000
suma 20 primers anunciantes	89.053	106.527	106.158	137.009	141.140	210.910	229.509
% vint primers	17,1	19,0	18,7	22,5	21,8	24,8	24,4
total inversió mitjans convencionals	521.000	560.106	567.161	608.686	646.813	850.259	941.062

Font: elaboració pròpia amb dades Infoadex.

El rànquing d'empreses anunciantes mostra algunes variacions significatives al llarg de la dècada dels anys noranta, marcada per l'aparició en les primeres posicions de les empreses de telecomunicacions, i d'alguns grups de comunicació i entitats financeres (gràfic 51). La continuïtat la posen *El Corte Inglés* i els fabricants d'automòbils, que es mantenen en el grup dels principals anunciantes en tots els anys. A partir de 1997 *Telefónica*, amb les seves marques diverses (*Telefónica* i *Telefónica Móviles*, les principals) es destaca com el primer anunciador del mercat espanyol, amb una inversió que a l'any 2000 arriba als 39.000 milions de pessetes, el doble de la del segon anunciador, *Auna*, una altra companyia de telecomunicacions sorgida de la privatització dels serveis públics. Dins el grup dels 40 majors anunciantes hi figuraven, l'any 2000, cinc companyies de telecomunicacions, amb una inversió conjunta de gairebé 76.000 milions de pessetes. Els majors increments en la inversió de les companyies de telecomunicacions es donen a partir del 1999, tot i que en el cas de *Telefónica*, hi ha un primer salt en el volum d'inversió al 1996.

També és destacable l'aparició en el rànquing de grups de comunicació, amb uns forts increments de la inversió al 1999 i 2000. El grup *Prisa* passa a ocupar la quarta posició en la llista d'anunciantes amb una despesa de gairebé 15.000 milions de pessetes al 2000. El grup *Zeta* i *Recoletos* també augmenten el seu esforç publicitari, amb una inversió pròxima als 3.500 milions de pessetes.

## Gràfic 51



Font: elaboració pròpia amb dades Infoadex

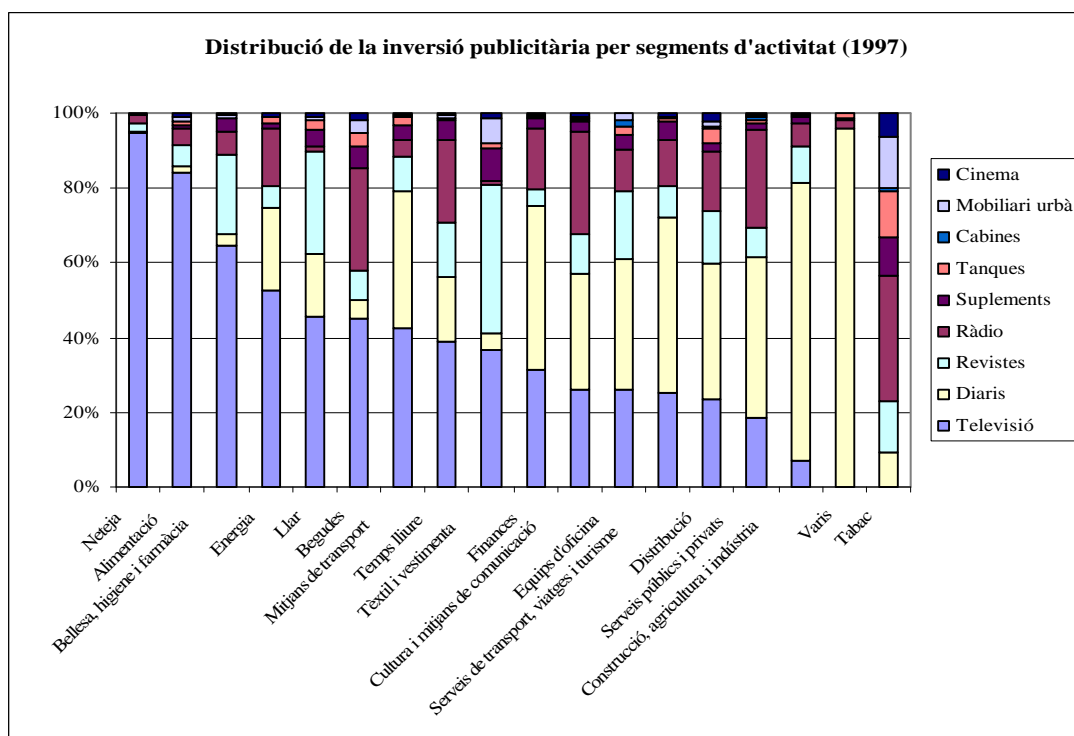
Així doncs, el fort increment de la inversió publicitària que entre 1998 i 1999 torna a situar l'índex sobre el VAB al voltant del 2% s'ha d'atribuir a aquest esforç comercial d'un sector, el de les telecomunicacions, en etapa de privatització, i a les empreses de comunicació que es troben també en un moment de redefinició i expansió de les seves activitats, com hem vist en l'anàlisi de les televisions i també del conjunt del sistema de mitjans.

Pel que fa a les altres activitats amb una forta despesa publicitària, l'automoció, la neteja i perfumeria, i l'alimentació i distribució, es mantenen al llarg de la dècada com alguns dels sectors amb una major inversió. Les vuit principals marques de cotxes van invertir 63.000 milions de pessetes al 2000, seguides pels 45.000 milions d'alimentació i 42.000 de neteja i cosmètica. En tots aquests grups destaca el predomini d'empreses transnacionals, europees i nord-americanes, i entre les quals apareixen algunes marques japoneses a partir de la segona meitat dels anys noranta.

Finalment, un altre dels clients importants dels mitjans de comunicació són els ministeris i empreses estatals. Tot i que les dades sobre el total d'inversió publicitària pública són difícils de valorar en tant que es troba molt dispersa entre els diferents organismes i nivells d'administració, els informes de Díaz Nosty, basats en dades d'Infoadex, assenyalen una davallada en la inversió dels principals anunciant públics, des dels 34.000 milions de pessetes al 1988 a 27.934 milions al 2000 (Díaz Nosty, 1992, 2002).

El perfil dels anunciant en cada mitjà de comunicació presenta algunes variacions que s'ajusten a les característiques del públic majoritària de cada mitjà i, en menor mesura, a les característiques del propi producte, més o menys adequades a cada suport.

## Gràfic 52



Font: Elaboració pròpia amb dades Infoadex

En el gràfic 52 es pot veure com el grau de competència entre els mitjans per atreure les inversions dels anunciants de les diferents activitats econòmiques és desigual. Alimentació i neteja són els segments amb una menor diversificació de les inversions publicitàries, que es concentren, en un 85% i el 95%, respectivament, en el mitjà televisiu. Construcció, agricultura i indústria també concentren el 75% les seves inversions, en aquest cas en els diaris, que són també els reben la major part, el 95%, de la inversió classificada com a “varis” mercès a l’oferta que fan de petits anuncis i classificats. En la resta de segments d’activitat, la inversió publicitària està més repartida, tot i que la televisió i els diaris són els suports preferents. Només el tabac, la publicitat del qual ha estat progressivament prohibida a la televisió, i el tèxtil i vestimenta tenen com a suport majoritari altres mitjans: el tabac és el producte que més diversifica les inversions, essent la ràdio el primer suport (33% de la inversió), seguit del mobiliari urbà, revistes, tanques i suplements (14%, 13%, 12%, 10%, respectivament); en el tèxtil i vestimenta, les revistes, amb un públic majoritàriament femení, acaparen el 40% de la inversió, seguides de la televisió, dos punt per sota. Els productes amb una major diversificació de les inversions són els de la llar, temps lliure, cultura i mitjans de comunicació, finances i equips d’oficina.

### 5.3.4.3.- La indústria publicitària

Els continguts publicitaris pagats per aquests anunciants ocupen una bona part de la programació de les televisions (des d’un mínim del 5-6% als segons canal públics i *Canal Plus*, fins a un màxim del 25% a *Telecinco* o *Antena 3 TV*, AEA, 2002) i suposen la principal font d’ingressos. La relació entre les televisions i els anunciants, però, rarament és una relació directa, sinó que passa per la mediació de centrals de compra i

agències, que es constitueixen en proveïdors de clients i de continguts publicitaris per als canals de televisió. L'anàlisi del mercat publicitari espanyol de Zallo (1992) corresponent als anys vuitanta descriu un panorama format per més de 2.000 agències, però amb una creixent concentració del negoci en mans d'unes poques agències, la major part amb capital estranger. "Las 40 primeras facturaron, en 1990, 382.200 millones de ptas., es decir, un 48,6% del total de la facturación publicitaria en medios" (Zallo, 1992: 170). El grau de concentració és més elevat si es considera la tendència a la formació de grups empresarials que integren les diverses activitats relacionades amb el negoci publicitari (agències de creació, planificació i centrals de compra). Segons el mateix estudi, 18 de les 20 primeres agències estaven integrades en algun d'aquests grups, que controlaven el 36,5% de la inversió publicitària al 1990. Els quatre principals grups (*WPP*, *Saatchi & Saatchi*, *Interpublic* i *Omnicom*) van facturar al 1991 una xifra equivalent a la meitat de la facturació de les 50 agències següents.

Les companyies de publicitat constitueixen un segment dins la indústria de la comunicació amb un elevat i pioner grau de transnacionalització, ja sigui per la creació de filials com per les adquisicions de companyies espanyoles per part dels grans grups publicitaris francesos i nord-americans, principalment. Al 1990 només hi havia una empresa sense capital estranger en el rànquing de les vint primeres agències de publicitat, i l'activitat de les petites i mitjanes companyies espanyoles es concentrava en la publicitat adreçada a mitjans locals i regionals. La transnacionalització és més evident entre les centrals de compra, en correlació amb una planificació publicitària que es globalitza paral·lelament a la globalització econòmica.

El grau de concentració i transnacionalització és més elevat en la publicitat per a televisió, on també la demanda està més concentrada en mitjans d'abast estatal (al 1990 *RTVE* concentrava el 75% de la inversió publicitària, i al 2000, *TVE* i les tres cadenes privades acumulaven el 85% de la inversió en televisió). En canvi, en altres suports on hi ha una major diversitat de cobertures i d'empreses demandants, la concentració del negoci en les grans centrals i agències és més baixa.

Les tendències descrites per Zallo per a la dècada dels vuitanta s'accentuen als anys noranta, amb un augment tant de la concentració del negoci com de la transnacionalització del capital empresarial. Al 2000, els 18 primers grups (centrals/agències) van facturar 832.000 milions de pessetes, xifra que suposava el 42,4% de la inversió publicitària (Incom, 2002), sis punt més que al 1990, i al llarg de la dècada s'han anat succeint fusions empresarials que han reforçat el predomini dels grans grups internacionals (taula 131).

Com al 1990, el grau de concentració del negoci publicitari és més elevat en el mitjà televisiu, que compta principalment amb grans anunciants, en bona part internacionals, i que tendeixen a utilitzar més els serveis de les grans agències i centrals de compra. Això vol dir que per aconseguir clients i continguts publicitaris, les televisions es troben amb un mercat on els grans grups que integren la creació i planificació publicitària acumulen un elevada capacitat de negociació. També cal tenir en compte que algunes de les principals centrals de compra s'integren en els mateixos grups empresarials de les televisions, estenent així la integració empresarial des de la creació fins a l'emissió dels anuncis. Així ho veiem amb el grup *Havas*,

francès, que està al darrera de *Canal Plus França* i, indirectament, de *Canal Plus Espanya*; el grup *Prisa* té com a accionista l'empresa *Timón*, que controla, junt amb *Carat*, les agències *Publiintegral* i *Mediaplanning* (Zallo, 1992); i *Mediaset*, i la seva filial *Telecinco* a Espanya, té els seus orígens en el control del mercat publicitari a través de *Publitalia*.

**Taula 131: Els principals grups de publicitat a Espanya 1990, 2000**(milions de pessetes)

		2000	1990
Ommnicom	Tiempo BBDO, TBWA, Tandem, DDB, Contrapunto, Equipo tres	25.256	7.115
Interpublic	McCann Erickson, FCB Tapsa, Lowe Lintas & Partners, Draft Worldwide	27.019	7.249
Publicis	Publicis, Saatchi & Saatchi, Casadevall	13.138	7.521 (*)
WPP	Young & Rubicam, Bassat Ogilvy, J. Walter 119Thomson, Red Cell	21.000	7.767

(\*) La xifra correspon a Saatchi & Saatchi, que no estava integrada dins Publicis.  
Font: Zallo (1992) per a l'any 1990, i Incom (2002) per al 2000.

Jhally (a Andersen i Strate, 2000) qualifica la indústria publicitària com “la major empresa de la història per canviar la consciència pública” en favor de la ideologia del consumisme. A més de la seva importància econòmica directa —ocupació i beneficis de les empreses de publicitat— i indirecta —estímul de les vendes i de la inversió en productes nous—, la indústria publicitària se situaria doncs, com un factor cultural fonamental: “advertising, and the meaning it provides, is indispensable for the stability of capitalism. Its real ideological role is not to create demand, to affect market share or even dispense ideology —it is to give us meaning. That is why it is so powerful. If it is manipulative, it is manipulative with respect to a real need: our need to know the world and to make sense of it, our need to know ourselves” (Jhally, 1987: 197).

Segons l'autor<sup>56</sup>, les agències de publicitat i les centrals de planificació i compra (que compren temps dels espectadors) constitueixen una fàbrica de valors que tendeix a eliminar o obviar el concepte societat en favor dels individus i famílies en la mesura que només presenta desitjos individuals. La creativitat publicitària i les estratègies de mitjans (com les que hem assenyalat de promoció d'estils de vida i creació de targetes) tendeixen cada cop més a buscar relacions emocionals dels espectadors amb els objectes anunciats, associant-los no a les seves característiques sinó a valors (llibertat, seguretat, benestar, modernitat, etc.) i a les maneres de ser del públic, que entren així en l'esfera comercial i queden vinculats al consum. Amb aquestes estratègies la publicitat es constituirà, de fet, en una de les imatges més potents que la societat té sobre sí mateixa, tot i que sovint aquesta imatge s'allunyi bastant de la realitat.

Aquesta perspectiva planteja un interrogant sobre el significat cultural, a més de l'econòmic, que pot tenir el procés de concentració que hem descrit per a la indústria publicitària espanyola, on un grup reduït d'empreses, vinculades a grups transnacionals nord-americans i europeus, acumulen una gran capacitat de generar valors i segmentar la població en funció dels interessos comercials dels anunciants. Aquesta situació

<sup>56</sup> Sobre el mateix tema es pot veure també Schiller (1979).

és especialment crítica en el mitjà televisiu que, com hem vist, és el que acumula una major inversió publicitària, és el mitjà en què la publicitat té una major presència amb múltiples recursos creatius i d'emplaçament, i és el suport on es produeix una major concentració tant a nivell d'anunciants com d'agències i centrals.

### **5.3.5.- El públic**

Les televisions, com gran part dels productes informatius i culturals, s'adrecen a un doble mercat. A més dels anunciants, que constitueixen la principal font de finançament, les empreses televisives han de tenir en compte les demandes del públic ja sigui per assegurar-se uns nivells d'audiència que donin valor als espais que lloguen als anunciants, com per aconseguir clients en el cas de les televisions de pagament.

El públic televisiu es pot veure, doncs, des de dos punts de vista: com a producte —l'audiència— que les televisions venen als anunciants, i com a client directe disposat a pagar un preu per accedir a determinats continguts. En el primer cas, les televisions serien fàbriques d'audiències, tal i com ho defineixen els propis empresaris de televisió i publicitat: “Los medios generan informaciones, noticias y programas para atraer y captar a la audiencia de manera más o menos estable. Por otro lado, el anunciante no compra espacios publicitarios a un medio sino que en realidad lo que pretende comprar es audiencia” (RTVV, 1993: 231).

La capacitat de la televisió per fabricar audiències que tinguin valor per als anunciants i també per aconseguir espectadors disposats a pagar, està en relació a la competència que s'estableix entre les televisions però també al consum general de mitjans que, com hem vist, s'ofereixen també com a suport publicitari i poden proporcionar al públic continguts competitiu amb els de la televisió. També l'ús que els receptors donen a la televisió depèn, entre d'altres factors, del consum general de mitjans de comunicació i altres ofertes culturals. L'objecte d'aquest apartat és, doncs, presentar una descripció de l'evolució del consum televisiu i dels altres mitjans situats en l'entorn competitiu directe de les empreses de televisió.

#### **5.3.5.1.- El consum de televisió**

El televisor és un dels equipaments electrònics més present a les llars espanyoles, amb un 99,5% de la població que disposa d'almenys un aparell i més del 50% que en té dos (EGM, 2003). El consum mitjà per persona ha anat augmentant des de les 3 hores 30 minuts de 1990 a 4 hores menys 5 minuts al 2002. Aquest increment en el temps mitjà de consum televisiu es correspon amb un lleuger augment de l'audiència, que passa de valors entre el 80 i el 87% en els anys vuitanta a valors al voltant del 90% en la dècada dels noranta, i en major mesura a un increment en el temps que cada espectador passa davant el televisor. Cal tenir en compte, però, que tot i que el consum de televisió està estès entre tots els grups socials, alguns segments de la població acumulen els majors temps de consum.

Souchon (a: Dayan, 1997) adverteix contra l'engany de les mitjanes en l'estudi del consum televisiu i mostra com, en el cas francès, el 10% que menys mira la televisió suposa només el 0,7% del temps de consum, mentre que el 10% que passa més hores davant la televisió acumula el 26% del temps. Aquesta disparitat en el temps que es dedica a veure la televisió es tradueix també en una diversitat d'usos, que tenen a veure amb la posició que ocupa la televisió entre els diferents consums culturals de cada un dels espectadors, de manera que, per exemple, els segments amb un consum cultural més divers tenen menys expectatives en relació a la televisió, mentre que els grups socials que utilitzen menys els altres mitjans, requereixen de la televisió una major diversitat de funcions.

Macé assenyala com la televisió respon majoritàriament a les demandes del públic que acumula més temps de recepció: “una televisión que no es «espejo de la sociedad», sino de *su* público: de más edad, más femenino, menos activo, menos urbano, más popular que el conjunto de la población (niveles de diplomas e ingresos) y sobretodo gran consumidor de televisión” (Macé, a: Dayan, 1997: 187).

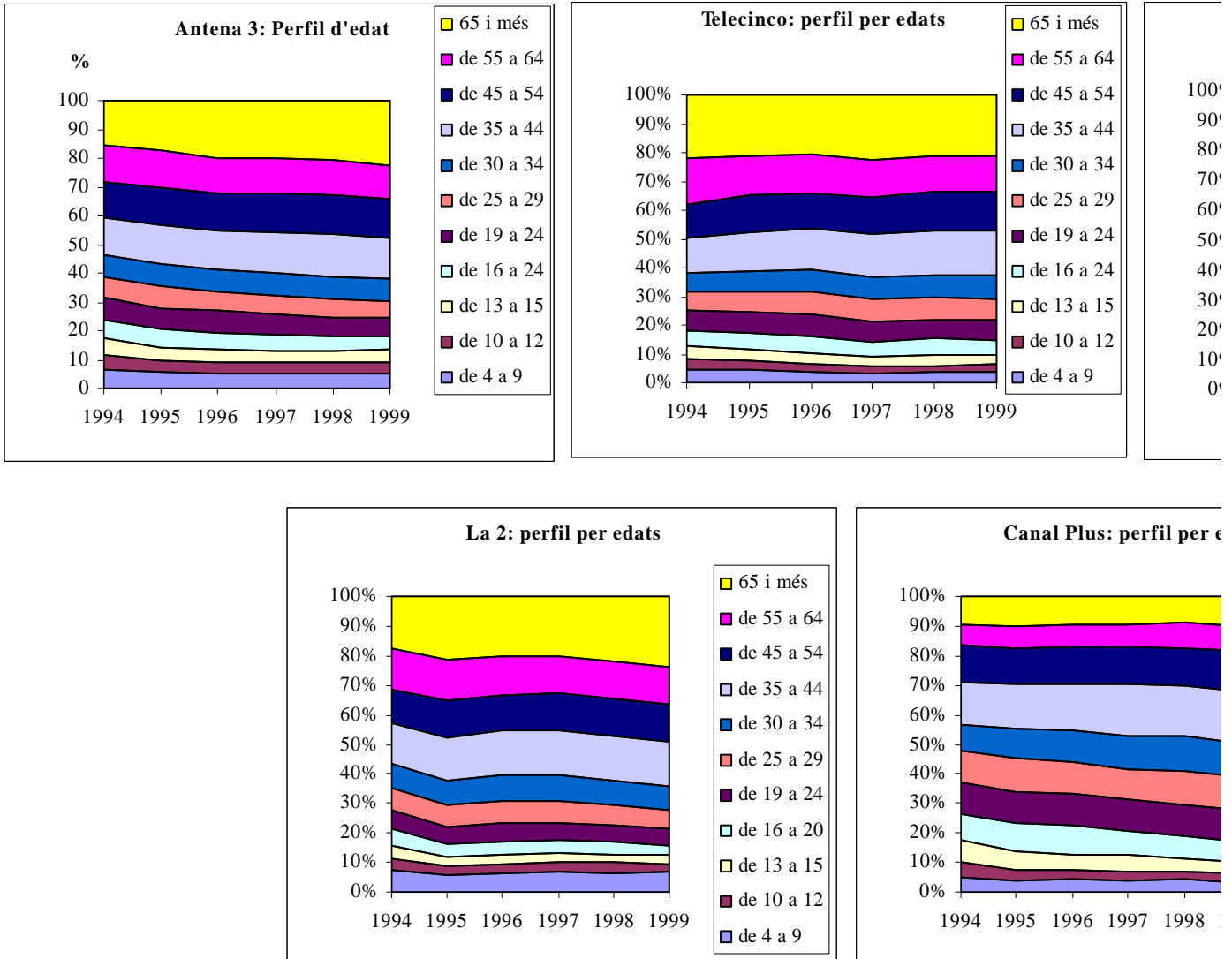
Les dades per al públic espanyol també coincideixen a definir un perfil dels espectadors televisius on predominen, amb uns índexs per sobre dels corresponents a l'estructura de la població, les dones, la població de més de 50 anys, els grups de menys nivell adquisitiu, i els habitants de nuclis de població petits. Aquest biaix en la caracterització del públic televisiu resulta del major temps que aquests segments poden dedicar a veure la televisió, i es dilueix en els horaris de *prime-time*, en què el consum de televisió queda repartit d'una forma més homogènia entre tots els grups socials.

Els grups socials amb un major consum de televisió constitueixen un públic fidel que ha incorporat la televisió als seus hàbits quotidians i que explica la importància de la inversió publicitària d'alguns dels grups d'activitat que s'han identificat en l'apartat anterior (alimentació, distribució, higiene i neteja). Aquest públic que dedica més temps a la televisió però que té poc valor publicitari és el que centrarà l'atenció de les cadenes en els horaris de menys audiència (matí, tarda). En els horaris del migdia i vespre, en canvi, el públic és més heterogeni i les televisions tendiran a desenvolupar estratègies de programació no només adreçades a la recerca de la màxima audiència, sinó a la selecció de grups de població amb un major valor publicitari.

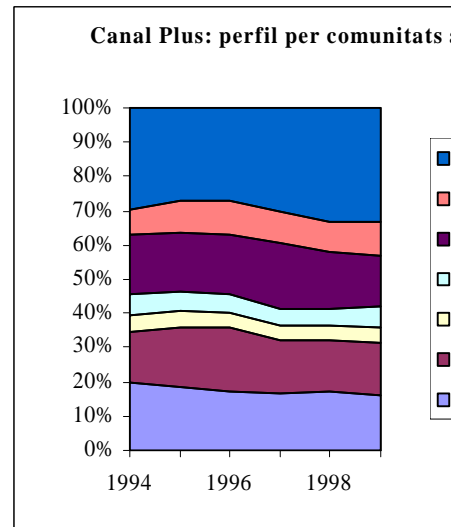
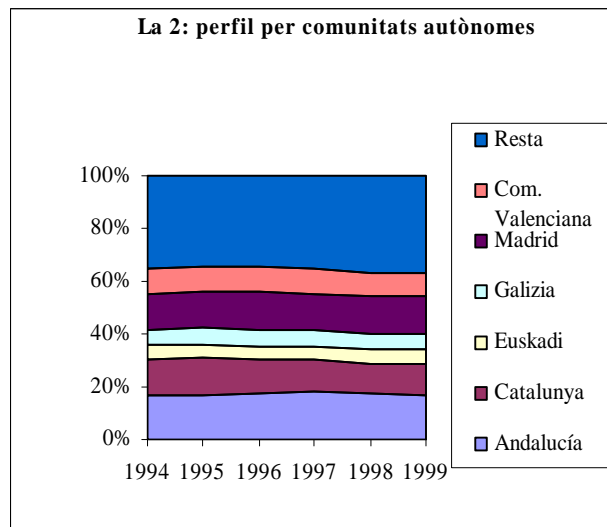
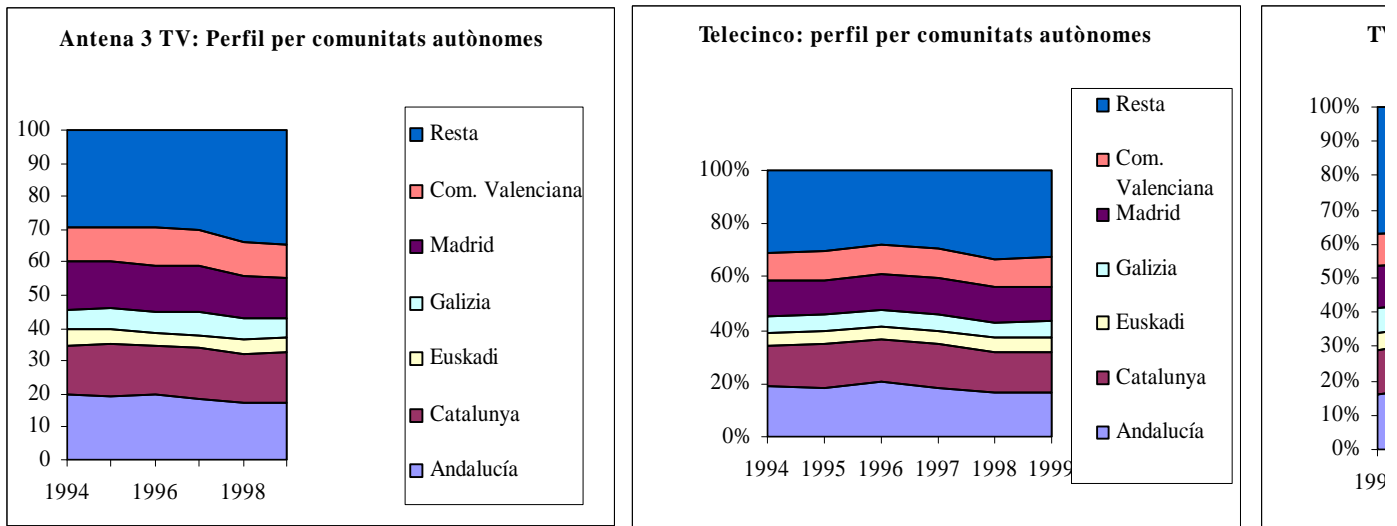
Així es pot veure en l'evolució del perfil de les cadenes en obert espanyoles (gràfics 53-59), entre les quals les dues privades han anat seleccionant un públic amb major nivell adquisitiu, major grau d'educació, més jove i més urbà que el de la televisió pública. En els gràfics 53-59 es pot veure com també entre les dues cadenes privades hi ha una creixent diferenciació. A partir de l'etapa de maduresa de la televisió privada, Antena 3 TV aconsegueix liderar l'audiència, però presenta un perfil de públic menys valuós comercialment, mentre que Telecinco compensa la menor quota de pantalla amb una major selecció dels públics joves, urbans i de major nivell econòmic. Pel que fa a la cadena pública, menys pressionada pels criteris comercials, és la que presenta un perfil de públic de major edat, més rural i amb un nivell adquisitiu i educatiu més baix.



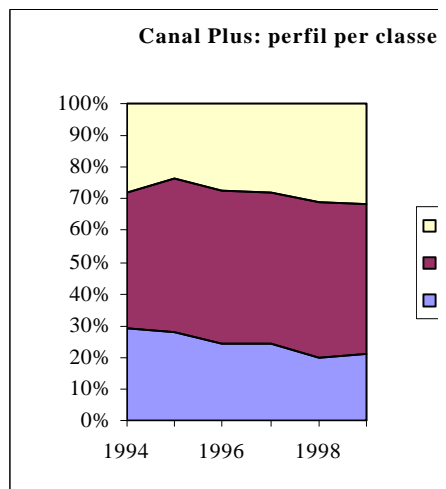
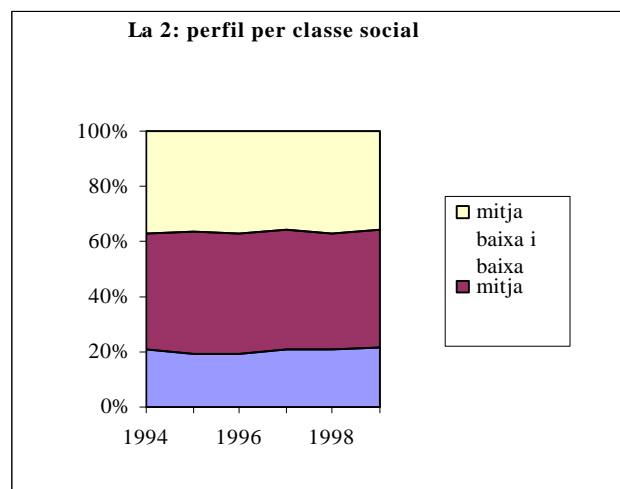
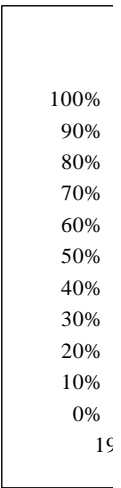
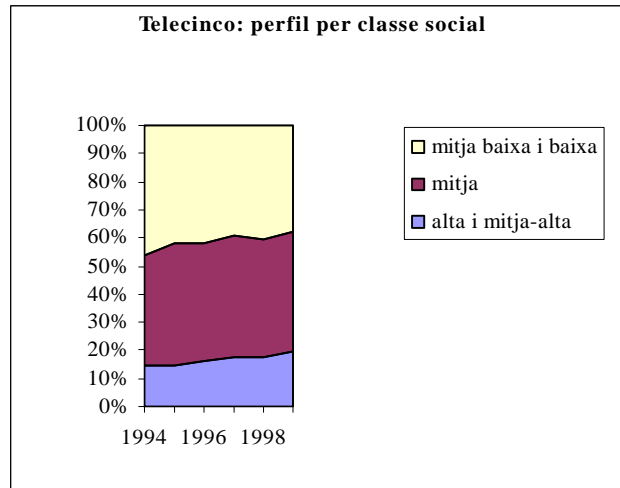
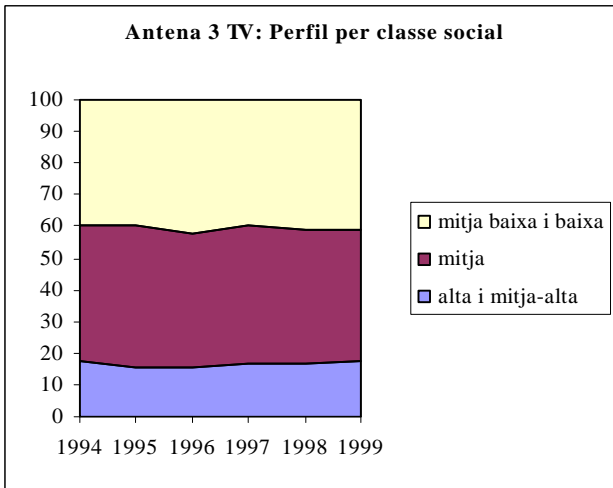
**Gràfic 53**



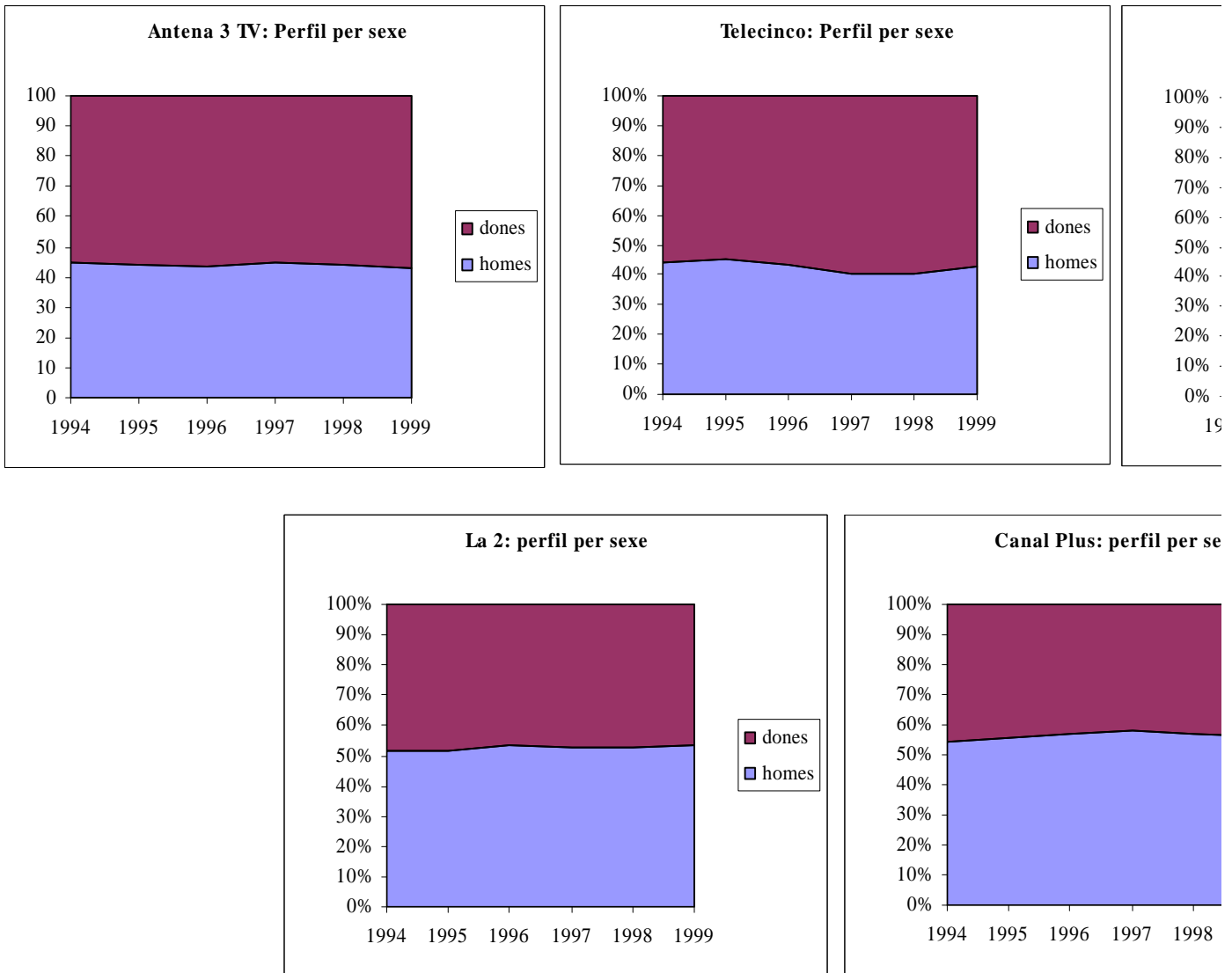
**Gràfic 54**



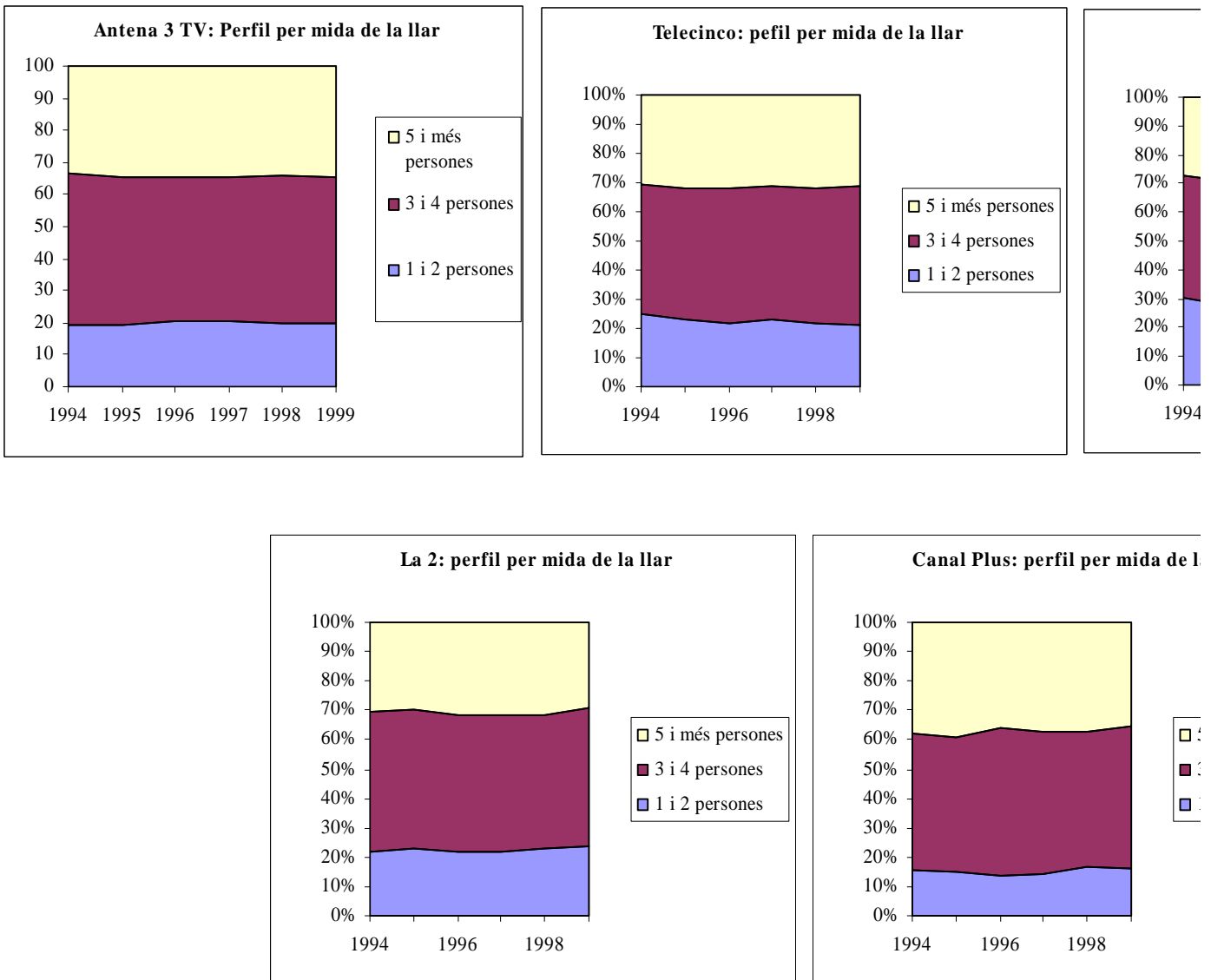
**Gràfic 55**



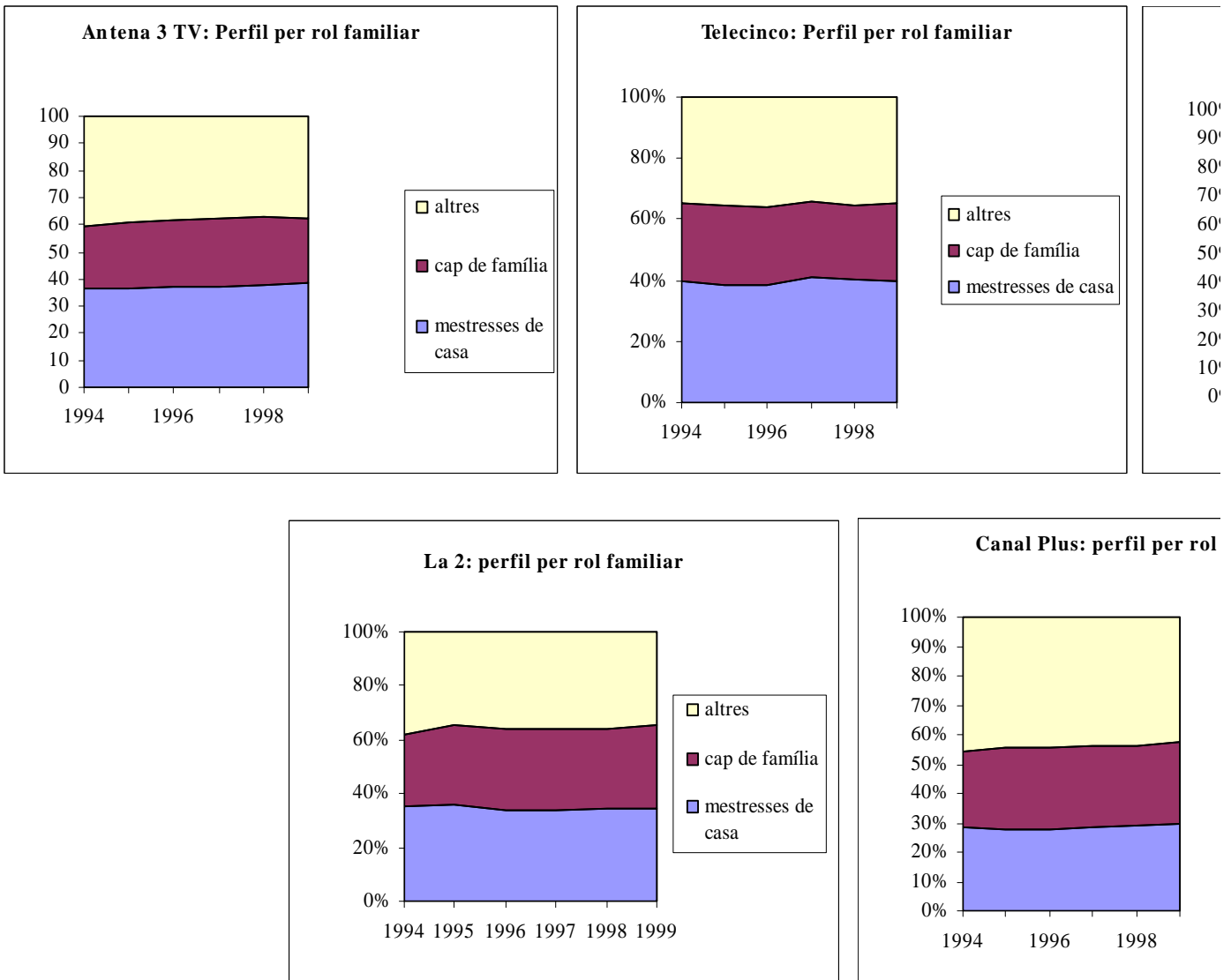
**Gràfic 56**



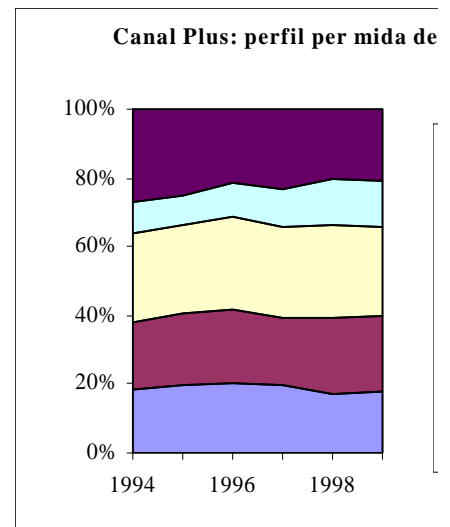
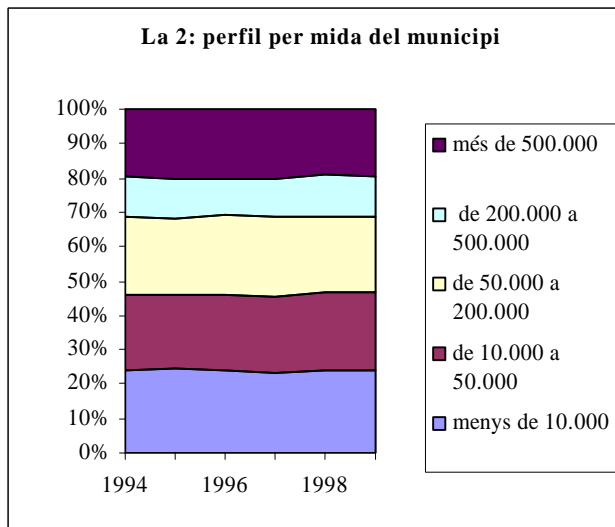
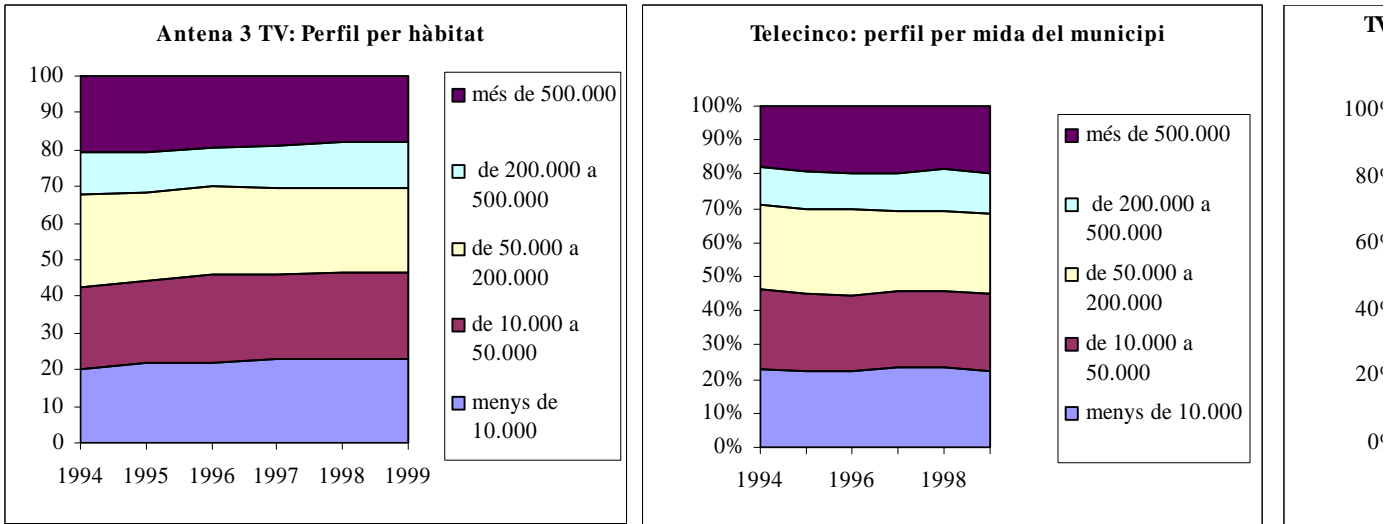
**Gràfic 57**



**Gràfic 58**



**Gràfic 59**

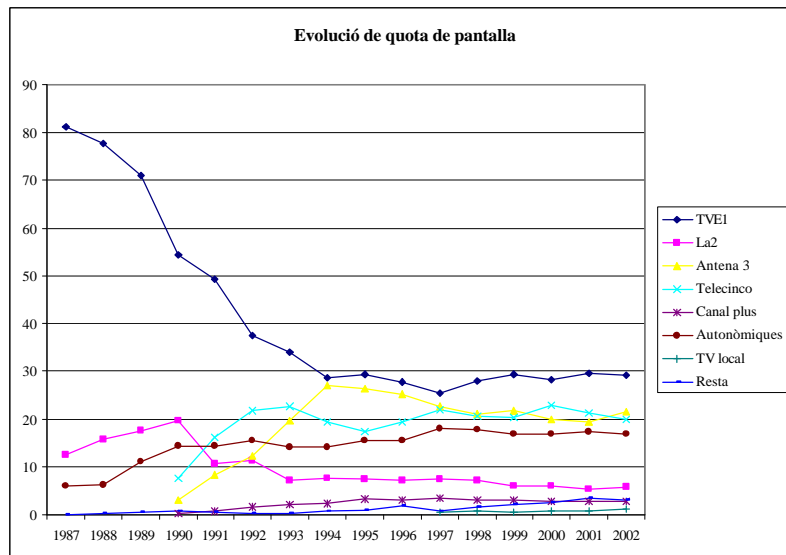


Finalment, la selecció de públic de *Canal Plus* està subjecta a paràmetres molt diferenciats, en tant que se situa com el que definíem com una empresa de vídeo-serveis. En aquest cas, el públic és el client principal de la televisió en termes econòmics; és el que aporta la major part dels ingressos, tal i com hem vist en l'anàlisi de la cadena. Per tant, se centra en un públic amb major nivell adquisitiu i un major consum cultural, que busca en l'oferta televisiva la satisfacció de demandes més concretes.

Així doncs, es pot distingir entre un públic televisiu més popular, que utilitza més temps una televisió que ocupa un lloc central en el seu consum cultural, i un públic més elitista que espera de la televisió la satisfacció d'unes demandes concretes. En el primer cas, la televisió és font d'informació, ofereix entreteniment i constitueix una via d'accés a manifestacions culturals a les quals no s'accedeix tant per altres vies (com el cinema o la música). En canvi, en el segon cas, veurem com el consum cultural és més diversificat i per tant en la televisió es busca més aviat la comoditat i el complement a les altres opcions.

Pel que fa al repartiment de l'audiència entre cadenes, es poden distingir tres grans etapes marcades per la progressiva aparició d'ofertes televisives que fragmenten les audiències (gràfic 60). Fins a 1983, *TVE* opera en règim de monopoli de manera que l'audiència es reparteix entre les dues cadenes estatals, *TVE1* i *La 2*; a partir del 1983, les televisions autonòmiques comencen a prendre espectadors a *TVE*, que mantindrà, però, un share per sobre del 80%; i finalment, a partir del 1989 la posada en marxa de les televisions privades suposa un major repartiment del públic entre les diverses ofertes programàtiques.

**Gràfic 60**



Font: EGM

Dins l'etapa que ens ocupa, 1989-2000, es poden distingir també tres períodes, que coincideixen amb les etapes que s'han identificat en l'anàlisi empresarial:

- entre 1989 i 1993 les cadenes privades cobreixen l'etapa d'introducció i creixement, i arriben a unes quotes de pantalla per sobre del 20% per a les ofertes gratuïtes, en detriment de *TVE1* i *La 2*, que perden 37 i 12 punts respectivament, mentre que les autonòmiques aguanten amb una quota al voltant del 14%;

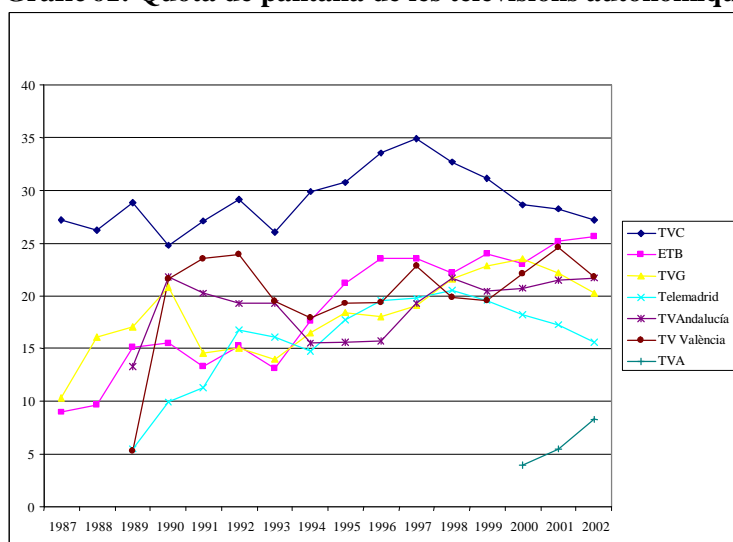


- entre 1993 i 1997 hi ha una aproximació entre les posicions de *TVE1*, *Antena 3 TV* i *Telecinco*, les televisions autonòmiques guanyen 4 punts de share i *La 2* s'estabilitza amb una quota al voltant del 7%;

- a partir de 1997, l'aparició de les noves ofertes de televisió digital i el desenvolupament de la televisió local, repercuteix en un retrocés de quatre punts en l'audiència de les televisions privades i una lleugera disminució de la quota de les televisions autonòmiques, mentre que la programació de *TVE1* guanya gairebé quatre punts de share.

Com en el cas de la premsa i la ràdio, el repartiment de l'audiència presenta diferències territorials, que tenen a veure amb l'existència o no de televisions pròpies de cada territori. En conjunt, s'aprecia una relació de substituïbilitat entre les ofertes públiques, de manera que en les comunitats amb televisió pròpia és *TVE* la que es veu més perjudicada en termes d'audiència, mentre que les ofertes privades milloren la quota en relació al total de l'estat. Els resultats de les televisions autonòmiques (gràfic 61), però, no són homogenis, amb *TVC* com a líder de l'audiència a Catalunya, enfront la *Televisió d'Astúrias* que no arriba al 10% de quota de pantalla en la seva comunitat. Tot i que, en general, les televisions autonòmiques prenen audiència a l'oferta pública estatal, la posició que ocupen està influenciada per l'evolució de les televisions privades. En el gràfic 61 es pot veure com la implantació de les televisions privades entre 1989 i 1993 provoca una important disminució de l'audiència de les televisions gallega i andalusa, que contrasta amb l'augment de *TVC*, el *Canal 9* valencià i *Telemadrid*. A partir de 1993, quan el mercat televisiu s'estabilitza, les televisions autonòmiques es mantindran en una tendència d'increment del share excepte en el cas de la televisió valenciana; i en l'etapa que s'obre al 1997 torna a haver-hi una disparitat en el comportament de les diferents televisions autonòmiques, essent *TVC*, *Telemadrid* i la televisió gallega les més perjudicades.

**Gràfic 61: Quota de pantalla de les televisions autonòmiques**



Font: EGM

La posició que ocupen les televisions autonòmiques en els seus mercats respectius es correspon, amb algunes variacions, a la situació que es dona també en cas de la ràdio i la premsa. Catalunya és la comunitat

amb una televisió pròpia més vista, i que millor aguanta l'aparició de noves ofertes de cobertura estatal; en segon lloc se situa Euskadi, on els dos canals autonòmics acumulen una quota de pantalla del 25%; el seguiment que aconseguen la televisió d'Andalúcia i de la Comunitat Valenciana contrasten amb un menor desenvolupament dels mercats de premsa i ràdio propis, correspondència que sí es troba a Galícia, on el canal autonòmic aconseguix també més del 20% de share; finalment, la televisió de Madrid troba més dificultats per competir en un escenari de multiplicació d'una oferta que es concentra precisament a la capital.

El consum televisiu, doncs, es caracteritza com un hàbit estès entre gairebé tota la població, que passa cada cop més temps davant la petita pantalla. Les franges horàries amb més audiència televisiva són les del migdia (de 14h. a 16h.) i el vespre (de quarts de nou a mitjanit), on es concentren els gèneres informatius i la ficció (cinema i sèries), així com alguns programes estrella d'entreteniment televisiu. En canvi, en els horaris de menor consum l'estratègia de les cadenes se centra en programes de menor pressupost, bàsicament d'entreteniment i ficció de baix pressupost (reposicions, importacions de programes ja amortitzats).

El consum de televisió presenta diferències territorials i socials significatives. Pel que fa al criteri territorial, veiem com les comunitats perifèriques i la capital espanyola presenten una major oferta televisiva per la presència de canals autonòmics. Aquests resten entre 10 i 30 punts de share a l'audiència de les cadenes estatals, introduint una major pluralitat especialment significativa pel que fa a la funció informativa que la televisió compleix gairebé en exclusiva entre amplis segments de públic. És la segmentació socio-demogràfica la que marca majors diferències en el consum televisiu, essent els grups de més edat, rurals i de menor nivell adquisitiu i d'estudis els que dediquen més temps a la televisió. Aquestes diferències són menys importants en el prime time, que congreguen davant el televisor a tots els segments de població. En aquest cas, les diferències afecten a la selecció de cadenes, essent les privades les que presenten un perfil de públic més jove, més urbà i de major nivell econòmic.

#### ***5.3.5.2.- El consum d'altres mitjans***

Una primera aproximació al consum dels diferents mitjans de comunicació mostra com hi ha un augment generalitzat, d'acord amb l'increment del conjunt del consum cultural, si bé el comportament cada un dels suports permet establir algunes diferències. En premsa escrita diària, veiem com, malgrat tractar-se d'un producte en una fase avançada del cicle de vida, hi ha un augment significatiu tant en el nombre total de lectors com en les vendes d'exemplars, cosa que mostra la capacitat d'aquest mitjà per renovar-se i atreure nous consumidors, sense que el consum de diaris es vegi massa afectat pel comportament d'altres mitjans. En centrar-se en la funció informativa-interpretativa, els diaris apareixen com un producte poc substituïble per als segments de població lectors de premsa, per als quals la ràdio i la televisió seran un complement de la informació escrita.

Aquesta evolució contrasta amb la del consum de revistes, que comencen a perdre lectors coincidint amb la posada en marxa de les televisions privades i continuaran en una línia descendent durant tota la dècada, amb una altra caiguda important en els primers anys del segle XXI. Les revistes, en fase de maduresa com la premsa diària, troben més dificultats per renovar-se davant l'aparició de productes substitutius, i així es pot veure com la pèrdua de lectors a partir de l'any 2000 coincideix amb el major creixement d'internet.

La penetració d'internet a les llars espanyoles, testimonial fins al 1996, viurà un ràpid augment, fins arribar a prop del 13% de la població al 2000, percentatge que continua en augment en els anys posteriors, tot i que amb unes variacions menys acusades. Es pot parlar, doncs, d'una fase d'introducció i creixement que arriba fins al 2000, amb percentatges de creixement anual de les connexions per sobre del 60%. A partir del 2001 hi ha un alentiment del creixement (34% de variació anual) que anuncia una certa maduresa en el mitjà, que en els anys següents guanya usuaris a un ritme al voltant del 5% anual.

La ràdio és un altre mitjà que es troba en fase de maduresa, però que aconsegueix mantenir-se sense entrar en declivi. Tant el percentatge d'oients sobre la població com el temps d'escolta es mantenen amb algunes variacions a l'alça i la baixa en funció d'aspectes conjunturals. El consum de ràdio, per tant, està consolidat entre els hàbits de la població, i es mostra poc sensible a les innovacions que hi ha hagut en l'àmbit de l'oferta cultural, tot i que sí que s'aprecia una davallada en la ràdio estrictament informativa, que es compensa amb el creixement de la ràdio musical.

**Taula 132: Consum de mitjans de comunicació a Espanya**

	1991	2000	2002
Lectors de diari (% sobre majors de 14 anys)	32,4	36,3	37,4
Difusió diaris	3.049.600	4.033.000	
Lectors revistes	58,2	53,6	51,4
Difusió revistes			
Connexions a internet (% sobre majors de 14 anys)	0	12,6	22,5
Oients de ràdio diaris (% sobre majors de 14 anys)	52,2	52,9	54,7
Mitjana de minuts diaris de ràdio	105	95	103
Telespectadors diaris (% sobre majors de 14 anys)	89,5	89,2	89,9
Mitjana de minuts diaris de televisió	218	222	235
Espectadors de cinema anuals	79.200.000	135.400.000	
mitjana per persona	2,4	3,9	
Llars amb vídeo transaccions lloguer i venda de VHS i DVD anuals	5.900.000 60.500.000	9.100.000 106.700.000	
mitjana per llar amb vídeo	10,25	11,72	
Unitats de música (CD, disc, casets) venudes anuals	54.400.000	61.400.000	
mitjana per persona	1,7	1,8	

Font: EGM (2003) i MEC (2002)

Junt amb internet, és en el camp de l'audiovisual on hi ha els majors increments del consum, especialment en les modalitats de pagament directe per part de l'espectador. Ja hem vist que amb la posada en marxa de les televisions privades, la televisió aconseguix els seus màxims en termes de nombre d'espectadors, arribant a una situació de mercat saturat, en què el creixement s'ha de buscar en el temps que el públic dedica a la televisió. Aquesta és la variable que augmenta de forma més significativa, i especialment en les modalitats de pagament directe per part de l'espectador. És important també l'increment en el consum de cinema i vídeo, que augmenta tant en termes de nombre d'espectadors com d'unitats per espectador. Cal destacar el cas del vídeo que, empès per les innovacions tecnològiques, constitueix el competidor més directe de la televisió de pagament.

#### a) Premsa diària

L'índex de lectura de premsa diària a Espanya és un dels més baixos de l'Europa occidental, amb només 94 exemplars per mil habitants, al 1990. Aquest índex anirà augmentant lentament al llarg de la dècada fins arribar a 107 exemplars al 1999<sup>57</sup>, amb poc més de quatre milions d'exemplars diaris de difusió i uns 13 milions de lectors habituals. Cal tenir en compte, a més, que la lectura de premsa presenta diferències regionals importants, amb la zona cantàbrica, la costa mediterrània i Madrid amb índexs superiors als 125 exemplars/1000 habitants i les comunitats del sud de la península en l'altre extrem, amb índexs inferiors als 100 exemplars i, en alguna província, per sota dels 75 exemplars. Aquesta estructura guarda relació amb les diferències econòmiques regionals, i es reflecteix també en l'estructura del conjunt de la indústria cultural.

La major part de consum de premsa diària correspon als diaris locals i regionals, que acaparen més del 70% de la difusió total. Només hi ha tres diaris de cobertura estatal, *El País*, *Abc* i *El Mundo*, l'últim aparegut al 1990, amb una difusió per sobre dels 300.000 exemplars, i que arriba a superar els 400.000 en el cas d'*El País*. La premsa editada a Catalunya (*La Vanguardia* i *El Periódico*) presenta unes xifres de difusió per sobre dels 200.000 exemplars, seguida pels diaris del País Basc (*El Correo*, *El Diario Vasco*) amb una difusió entre els 80.000 i els 100.000 exemplars. La premsa gallega (*La Voz de Galicia*) se situa també al voltant dels 100.000 exemplars, i entre 1992 i 1995 les publicacions de Navarra i Aragó (*Diario de Navarra* i *Heraldo de Aragón*) arribaran a una difusió per sobre dels 60.000 exemplars. La resta de capçaleres, fins a més de 120 a tota Espanya, tenen tirades inferiors als 50.000 exemplars, i en la majoria dels casos per sota dels 20.000 exemplars. S'evidencia, doncs, que a més de la correspondència entre desenvolupament econòmic i lectura de premsa, hi ha també una relació entre la vitalitat dels mercats de la premsa diària i l'estructura política, amb una major diversitat de capçaleres i majors índexs de lectura en les zones amb una personalitat política pròpia més desenvolupada i amb major diversitat d'opcions polítiques.

---

<sup>57</sup> En els índexs de difusió per 1.000 habitants a Europa, només Itàlia, Portugal i Grècia estan darrera d'Espanya. Els índexs màxims corresponen als països del nord, amb Finlàndia i Suècia amb uns màxims de 456 i 438 respectivament. El Regne Unit i Alemanya se situen amb índexs superiors als 300 exemplars \*1.000 habitants (318 i 305, respectivament), mentre que a França l'índex és de 145 exemplars.

L'evolució del mercat de premsa al llarg dels noranta es caracteritza per un increment de la talla mitjana dels diaris –passa de 29.000 exemplars diaris al 1991 a 33.626 al 1997, i torna a disminuir fins a 31.142 al 1999-, tot i que es manté una estructura on els diaris petits acumulen més del 50% de la difusió. L'augment en la lectura de premsa diària que es viu en aquests anys correspon principalment a la premsa local i regional, mentre que entre els diaris estatals l'increment de la lectura es degut principalment a la irrupció i creixement del diari *El Mundo*. També *El País* augmenta la difusió fins superar els 400.000 exemplars diaris, i referma així el lideratge del mercat estatal, tot i que en cada un dels mercats locals o regionals perdi posicions en relació a la premsa de proximitat. Els guanys més significatius en difusió de premsa corresponen al període 1992-1996, el període de major confrontació política que es tradueix en governs de minoria, confirmant així la relació entre la lectura de premsa i l'evolució política.

Un altre dels trets destacats del mercat de premsa diària és la importància de les capçaleres d'informació esportiva que aconsegueixen les majors difusions i índexs de lectura. El diari *Marca* comença la dècada dels noranta amb poc més de 200.000 exemplars diaris per acabar per sobre dels 450.000, situant-se com el líder de la premsa diària per davant d'*El País*. La demanda i producció de premsa esportiva està directament relacionada a l'evolució de la lliga espanyola de futbol, essent Madrid i Barcelona els dos centres editors (*Marca* i *As* a Madrid, i *Sport* i *Mundo Deportivo* a Barcelona), que aprofiten el seguiment del Real Madrid i el F.C. Barcelona respectivament. La irrupció del Deportivo de la Coruña i el València C.F. en els primers llocs de la Lliga es tradueix en l'aparició de sengles publicacions (*Superdeporte*, al 1995 i *Estadio Deportivo*, al 1998). En conjunt, la premsa esportiva gairebé dobla la seva difusió, passant dels 485.048 exemplars als 1989 a 801.219 exemplars al 1998. Aquest increment del negoci de la premsa esportiva està relacionat amb l'evolució del sistema televisiu, on la competència que s'introdueix amb les cadenes privades potencia aquells continguts que tenen més audiència, com el futbol. Les televisions que retransmeten futbol s'afegeixen com un actor que promociona l'interès per aquest esport, introduint una major espectacularització de la que es beneficiaran també els editors. També cal tenir en compte l'interès dels propis clubs i els seus directius en l'edició de premsa esportiva que atregui més seguidors i doni més valor als seus jugadors i clubs, per obtenir-ne després ingressos indirectes (venda de samarretes i altres).

Per altra part, a final dels anys vuitanta apareixen tres capçaleres econòmiques (*Expansión*, *Cinco Días* i *La Gaceta de los Negocios*) que aconsegueixen una difusió conjunta entre els 75.346 exemplars al 1989 i els 100.687 al 1998.

#### b) Revistes

Els majors índexs de lectura corresponen al segment de les revistes, que tenen una difusió superior als 14 milions d'exemplars per a uns 18 milions de lectors. Cal tenir en compte, a més, que una bona part dels lectors de revistes en llegeix més d'una, cosa que eleva el nombre de lectures a xifres entre els 23 i els 25 milions. L'índex de consum de revistes supera el 50% de la població, si bé a partir del 1991 hi ha un cert

retrocés des del màxim assolit al 1991, amb un 58,2% de la població major de 14 anys que llegeix revistes. A partir d'aquest any l'índex de lectura va disminuint fins al 53,3% al 1999, per causa de la davallada en la lectura de revistes setmanals. Així, si a començament de la dècada hi havia 15 milions de lectors de premsa setmanal, per uns 8 milions de lectors de publicacions mensuals, al 1997 les xifres s'equilibren, amb poc menys de 12 milions de lectors per als setmanaris enfront 12,5 milions de lectors per a les revistes mensuals. En els anys posteriors els setmanaris continuen perdent audiència (10 milions al 2001), mentre que els mensuals l'augmenten lleugerament (13 milions al 2001) La lectura de revistes reproduceix les diferències regionals que s'aprecien en la premsa diària, si bé amb una menor disparitat: les comunitats amb un major índex de lectura de diaris mantenen unes xifres similars o fins i tot a la baixa en les revistes, mentre que a les zones de menys lectura de diaris, les revistes tenen un seguiment bastant més alt. Així, per exemple, en els dos extrems trobem Navarra, amb una difusió de 186,2 diaris per 1.000 habitants, enfront 125 exemplars per a les revistes, al 1998, mentre que el mateix any a Castilla la Mancha l'exigu índex de difusió de diaris, 55,6, augmenta fins a 95,6 exemplars per a les revistes.

En la premsa setmanal destaca la premsa del cor, amb sis títols que es reparteixen més de 13 milions de lectures amb una difusió de 2,5 milions d'exemplars. Els setmanaris d'informació general i les revistes de televisió, les altres dues temàtiques que apareixen setmanalment, tenen un seguiment més baix i en retrocés al llarg dels anys noranta. En aquest sentit, és significatiu el fet que amb l'arribada de la televisió privada baixa el consum de revistes amb informació sobre la petita pantalla, a causa de la política de contraprogramació que apliquen les televisions (*Teleprograma* passa d'1.189.529 exemplars de difusió al 1990 a 170.861 al 2000 i *Supertele*, apareguda ja amb les televisions privades en funcionament, passa de 684.552 al 1992 a 103.815 al 2000). També es redueix el consum de revistes d'informació general, que havien viscut un auge en els anys de transició i els primers anys vuitanta, i que en canvi en la dècada dels noranta passen d'una difusió de més de mig milió d'exemplars al 1990 a 255.000 al 1998. Tan sols *Interviú*, que combina la informació d'actualitat amb nusos femenins aguanta amb una difusió de prop de 150.000 exemplars. Les revistes setmanals, doncs, acusen la competència d'altres mitjans, especialment la televisió, que incorpora tant els continguts d'informació generalista com els de la premsa del cor.

El major increment en la demanda de revistes, en canvi, correspon a les publicacions mensuals que es caracteritzen per una major segmentació temàtica i demogràfica. Les publicacions d'estils de vida adreçades al públic femení i les de decoració són les que tenen més audiència, cosa que es reflecteix en una major diversitat de títols, amb una difusió que supera els 100.000 exemplars i en alguns casos per sobre dels 200.000 exemplars. Amb menys demanda total, les revistes de divulgació/curiositats com *Muy Interesante*, *Quo* o *CNR* assoleixen també unes xifres de vendes entre els 150.000 i els 300.000 exemplars, en retrocés a partir del 1997, coincidint amb l'oferta de canals temàtics i internet. Les revistes del cor (26,8% de la difusió), les femenines (12,9%) i les divulgatives (11,8%) acumulen la meitat de la difusió total de revistes mensuals. La

informàtica és un altre dels àmbits temàtics amb una major demanda, en augment des de la seva aparició a començament dels anys noranta.

Bona part del consum de revistes, però, correspon a publicacions de petita tirada, de caràcter local o cultural, amb escassa vocació comercial. Més del 30% de la difusió de revistes (càlcul propi amb dades OJD, 2000) correspon a publicacions amb una difusió inferior als 50.000 exemplars, cosa que posa de manifest un consum molt dispers que busca temàtiques o localitzacions molt determinades. També és significativa la demanda de publicacions tècniques, que compten amb una difusió superior als 3 milions d'exemplars.

### c) Ràdio

L'audiència de ràdio evoluciona a l'alça durant la primera meitat dels anys noranta i entra en una línia lleugerament a la baixa en la segona meitat, per quedar-se en un índex de penetració al voltant del 55% de la població major de 14 anys. Els majors augments corresponen a les emissions en freqüència modulada, que agrupa la major part dels oients (poc més d'11 milions al 1990 i 14,5 al 1997), mentre que l'ona mitja es manté en la línia descendent iniciada al 1996, i acaba la dècada amb menys de 4 milions de seguidors, la major part entre els grups de més edat que es mantenen fidels a l'ona mitja i en les àrees de menor cobertura de l'FM. A més l'OM serveix per a que les grans cadenes completin la cobertura en aquelles localitats on no tenen llicència per a l'emissió en FM.

Les preferències programàtiques continuen marcant un predomini de la ràdio generalista de caràcter informatiu i esportiu, tot i que és la ràdio fórmula, bàsicament musical, la que experimenta majors increments d'audiència. El seguiment de la programació convencional augmenta entre 1990 i 1995, període en què guanya dos milions d'oients fins arribar a prop de 13 milions. A partir d'aquest any, però, l'audiència de ràdio convencional comença a baixar i en només dos anys perd més d'un milió d'oients, en una davallada que afecta principalment a l'oferta pública de *RNE* i a *Onda Cero*. L'èxit de la programació esportiva de la cadena *Ser* i la *COPE* explica en part el diferent comportament de les cadenes de ràdio convencional, on el futbol ocupa algunes de les franges de major consum.

La ràdio fórmula va incorporant nous oients al llarg de tot el període, sobretot a les ofertes de música espanyola: *Cadena Dial*, *Radio Olé*, *Cadena 100* i *Ràdio Teletaxi* són les emissions amb majors increments en el nombre d'oients, mentre que el balanç per a les llistes d'èxit i la música clàssica és negatiu (*Los 40 Principales* perd més d'un milió d'oients entre 1990 i 1997, malgrat que manté el liderat destacat en la ràdio fórmula). L'aparició d'emissores musicals de caràcter autònom i supralocal compensa part de la davallada de les grans cadenes musicals d'abast espanyol.

Bona part del consum radiofònic correspon a emissores i cadenes de cobertura autònoma i local, d'acord amb l'adequació de la ràdio a demandes de proximitat i a unes barreres d'entrada econòmiques més baixa. Catalunya és el territori amb un mercat radiofònic propi més ampli, i on l'audiència mostra una major preferència per les ofertes específiques, la major part d'iniciativa pública. En ràdio convencional *Catalunya*

*Ràdio* desplaça la *Ser* de la primera posició en nombre d'oients, i entre les privades és significativa l'aportació a l'audiència de les emissions en desconnexió (ja sigui d'emissores pròpies de les cadenes com de les associades). També en ràdio fórmula les emissores de Catalunya (primer la pública *RAC 105* i posteriorment *Ràdio Teletaxi* i *Flaix FM*) tenen un seguiment destacat que disputa els primers llocs del rànquing a les cadenes estatals. També a Euskadi i Galícia, de forma similar al que succeeix en el mercat de premsa escrita, les emissores de proximitat aconsegueixen unes xifres d'audiència importants: a Euskadi la ràdio pública autonòmica se situa en segona posició i a Galícia en tercer lloc. Els oients d'Andalúcia també atorguen una posició destacada a les emissores pròpies, entre les quals destaca la importància de les locals. El repartiment d'audiència a nivell de comunitats autònomes mostra un cert grau de substituïbilitat entre les ofertes públiques, ja que els majors índexs d'audiència de les ràdio públiques autonòmiques es correspon principalment amb pèrdues de posicions de *RNE*. L'oferta pròpia de les autonomies també resta seguidors a les cadenes privades, però en menor grau ja que aquestes cadenes incorporen desconnexions regionals o locals a les emissions. A més, les estratègies de competència centrades en les grans figures radiofòniques i la línia informativa fan que les cadenes privades mantinguin un públic més fidel, mentre que les públiques trobarien més dificultats per adoptar una línia tan marcada i per retenir als presentadors més destacats.

El consum radiofònic marca una disparitat regional una mica diferent que en el cas de la premsa escrita. Amb tot, Castilla La Mancha, Andalúcia i Extremadura es mantenen a la cua del consum de ràdio convencional, que obté els majors índexs de seguiment a les comunitats del nord. Catalunya, Madrid, Balears o València, en canvi, se situen en la zona mitja de la taula, en contrast amb la posició que ocupen en la premsa escrita. Les diferències són menors en ràdio fórmula, on l'especialització musical dilueix la influència dels factors econòmics i polítics que marquen el consum de premsa i ràdio informativa. Extremadura i Castilla-La Mancha, però, presenten les xifres d'audiència més baixes en tot el període (18,3% i 16,5%, respectivament al 1997, per sota de la mitjana del 24,4% per al conjunt de l'estat), mentre que la resta de comunitats es van alternant en les posicions, matisant el lideratge de les comunitats del nord. La variable urbà/rural, així com les condicions físiques d'emissió, són més significatives per explicar el comportament del públic de ràdio fórmula, amb uns menors índexs de consum a les àrees poc poblades, on les emissores tenen una menor cobertura.

Les franges horàries matinals —entre les vuit i la una— són les de major audiència per a la ràdio, amb més de 4 milions d'oients, que es reparteixen entre les ofertes convencionals (amb més pes a primera hora del matí) i de ràdio fórmula (que va guanyant posicions al llarg del matí). El segon *prime time* per a la ràdio se situa entre les cinc i les set de la tarda, amb més de 3 milions d'oients, distribuïts a parts iguals entre els dos models de programació, mentre que en la franja nocturna, d'11 de la nit a quarts d'una de la matinada, hi ha un altre pic en el consum radiofònic, amb més de 2,5 milions d'oients, i un màxim superior als 3 milions, gairebé tots corresponents als programes esportius de les ràdios convencionals. El consum radiofònic, doncs, està subjecte als hàbits quotidians de la població, amb una corba inversa a l'audiència televisiva, de manera que és en el moment del *prime-time* televisiu quan hi ha els índexs de consum radiofònic més baixos.



#### d) Internet

L'aparició dels primers servidors *world wide web* al 1993 marca l'inici de l'expansió d'internet fora de l'àmbit universitari i de les comunicacions militars, on havia començat el seu camí. Les universitats, però, continuaran tenint un paper clau en el desenvolupament de la xarxa, tant des del punt de vista de la recerca per millorar-ne les característiques d'accés, presentació i transmissió, com també en tant que és un dels llocs des d'on es fa un major ús de la xarxa (provisió de continguts i connexions d'ús). En aquests primers anys, predomina un ús no comercial d'internet, amb aplicacions per a les universitats, la utilització dins de les empreses (especialment en activitats, com la banca, on els actius principals són informació), i servidors per a grups (com *Pangea* que, apareguda al 1993, és la primera xarxa per a ONGs i altres col·lectius de l'estat).

Les estadístiques d'ús d'internet a Espanya parteixen de l'any 1996 (taula 133), en què es comptabilitzen 526.000 persones que han utilitzat internet almenys un cop al mes. En els dos anys següents, el nombre d'usuaris va augmentant a un ritme elevat però decreixent, fins al 1999, en què la posada en marxa dels serveis d'accés gratuït torna a impulsar l'arribada de nous usuaris. Al 1999 les grans empreses de telecomunicacions revisen les estratègies envers internet amb la posada en marxa dels serveis d'accés gratuït (només es paga el temps de connexió), acompanyats de la creació dels portals que canalitzen la navegació dels usuaris. Aquesta nova oferta es traduirà en un important creixement del nombre d'usuaris al 1999 i 2000, quan més del 15% de la població major de 14 anys, gairebé 5,5 milions de persones, es connecta a internet. En els dos anys següents es manté la corba ascendent en el nombre d'usuaris, tot i que a un ritme més baix que sembla indicar el final de l'etapa de creixement. Amb això, el nombre de persones que es connecten a internet a Espanya s'atansa als vuit milions de persones, prop d'un quart de la població major de 14 anys. Cal assenyalar, però, que l'edat és un dels factors que defineix l'ús d'internet, essent els més joves els que en fan un major ús. Així doncs, cal esperar un progressiu increment en l'ús de la xarxa a mesura que vagin creixent les generacions que ja s'han habituat a internet des de l'escola.

A més de l'edat, el nivell educatiu i l'econòmic són les altres dues variables que més condicionen l'ús d'internet. Així, mentre que entre els joves de les classes més acomodades i amb més estudis, els percentatges d'usuaris d'internet estan al voltant del 75%, entre els aturats, gent gran i en general els grups de menys ingressos i menys formació, l'índex de connexió està per sota del 5%.

**Taula 133: Usuaris d'internet(1996-2002)**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
tenen ordinador	19,2	21,9	25,5	27,9	31,5	33,3	36,3
amb mòdem		3,7	6	8,2	12,8	18,6	22,2
usen internet darrer mes (% sobre majors 14 anys)	1,6	3,3	5,1	8,2	15,8	21,2	22,6
usen internet darrer mes (milers persones)	526	1.110	1.733	2.830	5.486	7.388	7.856
% var. anual		111,03	56,13	63,30	93,85	34,67	6,33

Font: EGM

L'escola i la universitat i els centres laborals han estat els llocs d'introducció d'internet, que en el seu inici ha estat associat al temps de treball. A mesura que han anat millorant les condicions de connexió i que s'ha ampliat l'oferta, han augmentat les connexions des de les cases i un ús més relacionat amb l'oci i les comunicacions personals. El correu electrònic, les comunicacions en temps real i els intercanvis de fitxers, són algunes de les aplicacions més esteses, a part de la consulta de webs, cosa que posa de manifest la utilitat de la xarxa com a eina de comunicació i intercanvi interpersonal. Aquesta és una de les característiques que més diferencien internet dels altres mitjans de comunicació, on l'ús està molt més determinat per les decisions dels oferents. Les opcions de cerca automàtica i les millores i simplificació del programari també incideixen en una major participació de tots els usuaris en la definició de la xarxa i suposen un obstacle a les iniciatives comercials, en tant que descentralitzen les possibilitats de creació, selecció i presentació de continguts. A més, les característiques tècniques d'internet dificulten les restriccions a l'accés (ja sigui per les falles en la seguretat dels sistemes com per l'existència competitiva de continguts de lliure accés), i per tant limiten les possibilitats de remuneració per a les empreses. Són els usuaris industrials i institucionals els que suporten la major part dels costos, ja sigui com a anunciants, com a proveïdors de continguts gratuïts o pel pagament de determinats serveis especialitzats.

La importància de les empreses com a consumidor final és un altre dels trets característics d'internet en relació a altres mitjans de comunicació. Més del 80% tenen connexió a internet, i més del 30% tenen web pròpia (AIMC, 2002); les aplicacions més habituals entre els usuaris corporatius són el correu i la banca i comerç electrònic. En l'ús corporatiu, internet es constitueix com un competidor potencial per a mitjans d'informació empresarial especialitzada, revistes tècniques o catàlegs.

En total, les dades de la CMT (2003) comptabilitzen més d'11 milions d'usuaris amb connexió (taula 132) (que hem vist que en les estadístiques d'ús es queden en poc més de 8 milions). La variació més significativa en els darrers anys 2000-2002 és l'augment dels usuaris de pagament i corporatius, enfront una disminució dels usuaris de serveis gratuïts. Aquesta és una tendència que es manifesta també en l'augment dels serveis d'informació de pagament i permet distingir tres tipus de circuits dins la xarxa electrònica: un internet de pagament amb continguts i serveis que ofereixen un major valor afegit; un internet públic no comercial, desenvolupat per administracions, entitats sense finalitat de lucre i per l'intercanvi entre usuaris; i un internet de caràcter més generalista i gratuït, finançat per publicitat i les empreses i amb un menor valor afegit.

**Taula 134: Tipus d'usuaris d'internet 2000-2002**

	2000	2001	2002
Usuaris individuals	845.232	1.229.176	3.304.259
Usuaris corporatius	87.685	152.486	393.553
Usuaris de serveis gratuïts	8.744.309	8.221.747	8.076.712

Font: Informe anual CMT (2003)

La valoració dels serveis i continguts més utilitzats resulta problemàtica, en tant que les estadístiques no contemplin totes les ofertes i hi ha molts serveis i pàgines amb caràcter temporal. Amb les dades

corresponents a 2002, es pot veure, però, com els portals de les grans companyies de telecomunicacions, que combinen informació, serveis comercials, opcions de comunicació interpersonal i cercadors, constitueixen una de les principals portes d'entrada a la xarxa. Les pàgines de pornografia, els serveis en línia de l'administració i els continguts i serveis relacionats amb l'economia i les finances (banca electrònica, informació de mercats borsaris, ofertes laborals, entre d'altres) són els tres àmbits que les diferents estadístiques<sup>58</sup> coincideixen en assenyalar com els més utilitzats, encara que cal tenir en compte que els estudis se centren en les pàgines que tenen interès a controlar el seu ús (pàgines comercials i de l'administració), i no quantifiquen els usos sense valor comercial. Amb tot, la competència que aquestes pàgines i serveis suposen per als negocis que busquen consolidar-se a la xarxa ha estimulat alguns estudis que mostren com la transferència de fitxers entre usuaris és una de les aplicacions més populars, especialment per a l'intercanvi de música, pel·lícules i programes informàtics. També és important l'ús d'internet entre organitzacions i col·lectius socials, que l'han incorporat com una eina de difusió i socialització de les informacions, i com a eina de debat i comunicació.

Internet, doncs, es caracteritza per la diversitat de funcions que pot cobrir, algunes de les quals en competència amb els altres mitjans d'informació i moltes altres complementàries, a banda de la utilització com a factor de producció dins les pròpies empreses informatives i culturals. Si bé en molts casos l'ús d'internet no entra en competència amb els altres mitjans, sí que ha provocat canvis importants en les condicions del mercat informatiu i cultural en la mesura que un dels efectes de la implantació de la xarxa és l'abaratiment dels continguts ja que multiplica l'oferta i les possibilitats de reproducció i reforça la lògica de l'accés gratuït. A mesura que s'avança en la implantació d'internet, sí que es va convertint en un mitjà substitutiu de la televisió i també de la premsa escrita diària.

Internet és el mitjà que presenta una penetració mitjana més baixa, al voltant del 20% de la població, i on el consum està més marcat per factors socio-demogràfics. L'edat, el nivell econòmic i educatiu i la inserció laboral són les factors més significatius per definir l'ús d'internet, que es mou entre valors superiors al 80% entre la gent més jove i amb més recursos de formació i econòmics i índexs inferiors al 5% entre la població més pobra, els grups de més edat o els segments de població inactiva.

### **5.3.5.3.- Condicions de competència en relació a la demanda**

De l'anàlisi del consum de mitjans se'n desprenen algunes característiques del consum de mitjans de comunicació que marquen les condicions de competència per a les ofertes televisives en relació a la demanda del públic final. La televisió és el mitjà de comunicació social amb un consum més estès tant en termes quantitius com qualitius. Tots els grups de població veuen la televisió, amb un consum que es concentra en els horaris del migdia i el vespre-nit, on s'ubiquen espais amb una funció informativa i d'entertainment. La resta de mitjans de comunicació tenen un consum més baix, amb poc més de la meitat de la població que

---

<sup>58</sup> Les estadístiques més utilitzades són les de l'OJD, EGM i Nielsen, que segueixen metodologies diferents: OJD controla els registres d'entrada (logs) que envien les empreses subscrietes al servei; les estadístiques de l'EGM

consumeix revistes i ràdio, un 37% que llegeix diaris, i un 22% que es connecta a internet. És a dir, com a mitjana, més del 65% de la població no llegeix diaris; el 48% no escolta la ràdio, percentatge que augmenta fins a més del 60% si només es té en compte la ràdio convencional; el 75% no es connecta a internet; i el 45% no llegeix revistes.

En la funció informativa, la televisió és el mitjà de referència per a més del 60% de la població. Aquest percentatge correspon fonamentalment a les classes socials de menor poder adquisitiu i menys formació, enfront la major diversitat de canals d'informació per a les classes socials de més nivell adquisitiu i educatiu, que és la que es connecta a internet, llegeix revistes especialitzades o és oient habitual dels informatius radiofònics.

La major competència es produeix en esports, on tant la televisió, com la premsa i la ràdio presenten els màxims d'audiència, tot i que es tracta de consums bàsicament complementaris, ja que els tipus de narració que ofereixen els diversos mitjans són molt diferenciats. En estils de vida, tendències i informació del cor hi ha un nivell de competència més elevat en tant que en aquest cas els mitjans o canals de comunicació són més substituïbles. I les revistes van cedint espai, quota de mercat, a una televisió que cada cop destina més temps a aquests continguts.

La ràdio es manté sobretot mercès a la música, a més dels esports, on no compta amb competidors si considerem l'oferta "flux de programació musical" tot i que internet apareix com un producte substitutiu a la vista de la importància que està adquirint com a forma d'accés a ofertes musicals (ja sigui en pàgines oficials o en intercanvis interpersonals)

Tot i la importància del cinema a les gralles televisives, no s'aprecia una competència directa amb les sales, gràcies a la planificació de les distribuïdores. L'oferta cinematogràfica més interessant (la més nova, la de més èxit) es va traslladant a ofertes de pagament, que se situen en competència amb el vídeo. S'obre un espai de competència entre televisions de vídeo-serveis i editores, que situen el quiosc com la seva "finestra" de distribució. En aquest cas, la tecnologia juga un paper molt important (aparició dels dvd) ja que la renovació dels aparells domèstics és un objectiu estratègic per als fabricants d'aparells, que hem vist que constitueixen una branca industrial amb unes dimensions molt superiors a la televisió.

### **5.3.6.- La intervenció pública**

La intervenció pública sobre l'audiovisual i la resta de mitjans de comunicació s'emmarca en el procés de redefinició de l'autoritat estatal que acompanya la liberalització econòmica. En la mesura que les activitats de comunicació es van convertint en un camp per a l'expansió del capital, el paper de l'estat en aquest àmbit s'anirà redefinint. També s'ha comentat ja com el manteniment de la dictadura franquista fins al 1975 i la transició posterior atorguen un paper molt important a l'estat, que ha de revisar la seva intervenció en l'àmbit

---

s'elaboren en base a enquestes de record entre una mostra d'usuaris; i Nielsen les elabora a partir del registre d'activitat dels ordinadors d'una mostra d'usuaris domèstics.

de la informació i la comunicació. A partir de l'aprovació de la Constitució, l'estat espanyol inicia una revisió de la normativa sobre mitjans de comunicació i de les intervencions directes en aquests àmbit, en un moment en què també les empreses i, amb menys força, la societat civil, estant revisant les seves polítiques de comunicació.

L'estat intervé sobre diversos aspectes que afecten el sistema televisiu. Considerada com un mitjà de servei públic, la regulació sobre la televisió suposa en primer terme la delimitació de negocis i mercats oberts a la iniciativa privada. Les limitacions a la propietat que s'estableixen en la legislació i les decisions executives de concessió de llicències constitueixen una de les principals barreres d'entrada al negoci televisiu, definint les formes d'accés a l'activitat de radiodifusió. L'estat intervé també sobre el funcionament de les explotacions televisives a través de la normativa —legislació sobre la televisió i també la legislació sobre drets d'autor i propietat intel·lectual— i els ajuts a la indústria. A més, les administracions públiques participen de forma directa en el sistema televisiu com a gestors de canals propis i com a font d'informació privilegiada.

L'actuació de l'estat es reparteix entre diverses autoritats públiques, amb una evolució que tendeix a traslladar algunes atribucions des del poder executiu a organismes públics independents. Aquests són els aspectes que es presenten en aquest apartat, a més d'una contextualització de la intervenció de l'estat en el marc europeu que, en la mesura que s'avança en la integració europea i en la formació d'un mercat global, esdevé cada cop més influent sobre les polítiques desenvolupades pels estats membres.

#### **5.3.7.1.- El desplegament legislatiu**

Un primer repàs a la cronologia de les lleis mostra com entre 1978 i 1984 la regulació se centra en els mitjans convencionals ja existents (Estatut de RTVE, Plans tècnics de l'OM i FM), amb l'única novetat de la introducció de la televisió pública autonòmica, d'acord amb el nou model d'estat. Les bases del nou sistema de mitjans defineixen un espectre radiofònic dividit entre sector públic estatal i autonòmic i el sector privat —que és el que s'amplia amb els nous plans tècnics— sense preveure, en canvi, cap espai ni per als nous consistoris democràtics ni per a les iniciatives comunitàries sense afany de lucre. La llei de ràdios municipals haurà d'esperar fins al 1991, mentre que en el cas de la televisió, la normativa per a les estacions locals no s'aprovarà fins al 1995; és a dir, fins després del desplegament de l'activitat privada en l'àmbit estatal.

A final dels anys vuitanta hi ha un nou període regulador que suposa l'inici de la privatització de l'audiovisual, amb l'aprovació de la llei de telecomunicacions (LOT) (1987) i la llei de la televisió privada (1988). La LOT inicia el camí de la privatització de les telecomunicacions, al diferenciar serveis que ja es poden prestar en règim liberalitzat, tot i que s'haurà d'esperar a reformes posteriors, amb la nova llei de liberalització del 1997, per completar el procés. La llei de televisions privades, per la seva part, manté la definició de l'activitat televisiva com un servei públic que s'obre a la gestió privada mitjançant un procés de concessió administrativa, igual com en el cas de la ràdio. L'oferta es limita a tres cadenes, la cobertura de les

quals ha de ser estatal, amb possibilitat de desconnexions per un temps inferior sempre a les emissions nacionals. És a dir, es limita l'accés a tres operadors que han d'actuar per al mercat estatal, tot i que es permeten estratègies de zonificació que s'aplicaran sobretot per a desconnexions publicitàries i, en menor mesura, informatives.

El procés de liberalització continua amb l'aprovació, al 1989, del nou marc regulador de *Retevisión*, la companyia pública integrada a *RTVE* que monopolitzava el servei de transmissió del senyal televisiu. La nova normativa estableix la separació entre l'activitat de televisió (producció i programació) i la transmissió, i prepara la formació d'un segon operador de telecomunicacions que se sumi a *Telefónica* en el pla de liberalització previst.

En els anys noranta, la legislació se centra en la regulació de les noves modalitats tecnològiques de transmissió televisiva i radiofònica, que trencaran el concepte de servei públic que definia la radiodifusió i dibuixaran un marc legal per a l'audiovisual caracteritzat per la dispersió. La Llei de Televisió per Satèl·lit (1992) és la primera en què la televisió deixa de considerar-se un servei públic i suposa una primera ampliació del camp d'acció per a les empreses privades de televisió. La regulació de les emissions per satèl·lit es produeix en un moment en què, com hem vist a l'anàlisi empresarial, les companyies de televisió estan completant la seva implantació i l'amortització de les inversions inicials, de manera que es troben en disposició d'ampliar l'activitat i inicien així les estratègies d'expansió cap a Amèrica llatina (en els anys posteriors, a la internacionalització de les emissions se li sumarà una estratègia d'inversions directes en aquests països).

Després s'aprovaran les lleis de televisió local i comunicacions per cable (1995), que obren nous espais per al desenvolupament de la iniciativa privada en el negoci televisiu i les telecomunicacions. Fernández i Santana destaquen l'endarreriment amb que es legislen aquestes modalitats televisives: “El retraso en la aprobación de la Ley de Telecomunicaciones por cable y la de Televisión Local por ondas terrestres no tiene otra explicación que el miedo del poder político a perder el control de un medio absolutamente decisivo para obtener favorables resultados electorales” (Fernández i Santana, 2000: 369). Però si bé és indubtable l'interès del poder polític per controlar el desenvolupament dels mitjans audiovisuals, no es pot obviar també la relació entre els ritmes de la regulació i els ritmes de l'expansió empresarial. En aquest sentit resulta significativa la manca de desenvolupament de la llei de televisió local —no se n'aprova el Pla Tècnic corresponent, paralitzant així el procés de concessions—, que obria els mercats locals de televisió a la iniciativa privada, i que constituïa per tant, un espai per a l'entrada de nous actors en competència amb els operadors estatals. L'anàlisi de la indústria de la comunicació indica que precisament l'àmbit regional i local constitueix la principal amenaça competitiva per a les televisions de cobertura estatal, mentre que l'anàlisi econòmica i financera de les televisions privades mostra uns cicles de negoci que coincideixen amb els ritmes legislatius, de tal manera que les noves modalitats televisives es van obrir a la iniciativa prava un cop que s'amortitzen les inversions anteriors i les empreses poden escometre noves fases de creixement.

A partir de la segona meitat dels noranta, la legislació inclou també aspectes relacionats amb el funcionament de les televisions, amb l'adaptació de les directives europees de Televisió sense Fronteres que incideixen en aspectes relacionats amb la procedència de la programació, el temps d'emissió publicitària i altres mesures sobre els continguts televisius. Per altra part, el criteri tecnològic que s'aplica en l'ordenament del panorama televisiu desemboca en una nova llei, per a les emissions digitals terrestres (1998), que incorpora com a principals novetats, a més de la tecnologia, les següents:

- l'ampliació de l'oferta privada de cobertura estatal: amb dos canals en obert nous; un paquet de freqüències reservat per a televisió de pagament, seguint el model de plataformes de canals; i en conjunt l'ampliació de les bandes d'ús dels diferents canals per incloure serveis complementaris,

- l'obertura dels mercats autonòmics a la iniciativa privada i l'ampliació de canals per a les corporacions autonòmiques públiques

- i una redefinició dels mercats locals, que incorpora criteris de nombre d'habitants per fixar cobertures més rendibles, amplia les freqüències disponibles per a la iniciativa privada, i limita la concentració de canals de cobertures coincidents. La modificació de la llei de televisions locals, però, no resol la situació d'al·legalitat d'aquest segment en tant que assimila la televisió local a televisió digital local, de manera que deixa sense resoldre els problemes d'una televisió que és fonamentalment analògica<sup>59</sup>.

En el desplegament legislatiu també resulten significatius els mecanismes escollits per a la tramitació de les normes. Si Fernández i Santana (2000) destaquen per al període socialista la manca de consens en l'aprovació de les lleis de l'audiovisual, que tiren endavant mercès a les majories absolutes dels PSOE, en el període de govern del Partit Popular cal remarcar la utilització de les lleis d'acompanyament dels pressupostos generals de l'estat (Llei de mesures fiscals, administratives i de l'ordre social) i els decrets- llei. Aquestes són dues formes legisladores que atorguen una major discrecionalitat al govern, especialment en períodes de majoria absoluta, ja que limiten el debat parlamentari. També s'ha destacat (Carreras, 1996; Giordano i Zeller, 1996) la dispersió normativa que caracteritza la regulació de l'audiovisual a Espanya, des de l'inici de la liberalització. Ha estat, doncs, un procés de liberalització fragmentat, molt condicionat per la tecnologia i les polítiques industrials, que no ha permès establir un marc general que contempli el conjunt de l'evolució d'aquesta activitat, i molt condicionat pels interessos polítics del poder executiu.

Els interessos empresarials han tingut un protagonisme clau en aquest procés de liberalització. Ortega (2002) assenyala com una de les característiques del procés general de liberalització econòmica que es produeix als anys noranta a Espanya el fet que aquesta liberalització dels mercats es produeix després que s'hagin privatitzat les empreses públiques. En el cas de l'audiovisual, tot i que no s'ha produït la privatització dels serveis públics de RTVE i autonòmics, sí que veiem com el procés de liberalització és sovint posterior a les iniciatives empresarials per situar-se en els mercats objecte d'aquesta liberalització. La Llei de Televisió Privada s'aprova després de diverses iniciatives per a la posada en marxa de televisions privades per part dels

---

<sup>59</sup> Al 2003 el govern de la Generalitat de Catalunya va presentar recurs contra aquesta modificació de la Llei de Televisions Locals i posteriorment el nou govern espanyol anunciava una revisió de la llei.

grups que després optarien al concurs corresponent; també la liberalització de les comunicacions per satèl·lit és posterior a les primeres iniciatives de televisió via satèl·lit; i en el cas de la televisió local, la manca de desenvolupament, primer del marc legislatiu i després dels plans tècnics corresponents, ha permès que les empreses privades anessin prenent posicions amb la creació de canals sense que s'hagués ordenat la liberalització d'aquests mercats<sup>60</sup>. Tenint en compte, a més, que les empreses implicades tenen una important capacitat d'incidència en l'opinió pública a través dels mitjans que controlen, aquestes han pogut exercir una pressió considerable sobre el model de liberalització que s'ha implantat<sup>61</sup>.

Les empreses participen de la definició de les polítiques públiques a través de diversos mecanismes, a més de la pressió que poden exercir a través dels propis mitjans. L'estat —i altres institucions com la Unió Europea— obre els processos de definició de polítiques a la participació de les organitzacions empresarials com l'Associació de Televisions Privades o La Federació d'Associacions de Productores Audiovisuales Espanyoles, o directament a les empreses; al mateix temps, aquestes també pressionen sobre les polítiques i la regulació del mercat audiovisual a través de demandes judicials sobre aspectes com les aportacions públiques a TVE i la competència deslleial o les denúncies contra els contractes d'aprovisionament a llarg termini o amb condicions que redueixen la competència pels continguts.

Finalment, el desplegament legislatiu dels anys noranta inclou també la regulació dels drets d'autor i drets de propietat intel·lectual, elements clau en el desenvolupament del mercat audiovisual i en la definició d'activitats i relacions entre els diversos agents del negoci. La privatització de la televisió, amb la introducció de tècniques de gestió empresarial i una major complexitat en les relacions intraindustrials; les innovacions tecnològiques que faciliten la reproducció i unifiquen suports; i el progressiu creixement i liberalització del mercat audiovisual internacional són els principals factors que impulsen la regulació dels drets d'autor. Aquest procés de canvi anirà deixant obsoletes les normes sobre drets d'autor, de tal manera que entre 1987 i 1996 s'aproven set lleis<sup>62</sup> referides a la propietat intel·lectual.

---

<sup>60</sup> Antena 3-La Vanguardia, Univisión-Zeta, Sogetel-Prisa van constituir societats per a l'explotació de televisió ja als primers anys vuitanta. Al 1987, abans de la llei del satèl·lit, es posava en marxa Canal 10, iniciativa en què participarien persones lligades a la pròpia RTVE amb Canal + França i RTL, i a la qual s'afegirien Maxwell i Hachuel abans del seu tancament al 1988. En el cas del cable, companyies com Time Warner-US West a més dels grups espanyols Zeta i Prisa també prenen posicions abans de l'aprovació de la llei. I pel que fa a la televisió local, ha estat el cas més clar amb la posada en marxa de canals i cadenes de canals locals per part de Prisa, Correo, Godó, la COPE o Flaix, entre els principals.

<sup>61</sup> Per una descripció d'aquestes pressions vegeu: Fernández i Santana, 2000; Cacho, 1999 o Munsó, 2001.

<sup>62</sup> Llei 22/1987 de Propietat Intel·lectual; Llei 20/1992 de modificació de l'anterior; Llei 16/1993 d'incorporació de la directiva 91/250/CEE sobre la protecció jurídica dels programes d'ordinador; Llei 43/1994 d'incorporació de la directiva 92/100/CEE sobre drets de lloguer i préstec i altres drets afins als drets d'autor en l'àmbit de la propietat intel·lectual; Llei 27/1995 d'incorporació de la directiva 93/98/CEE relativa a l'harmonització dels terminis de protecció dels drets d'autor i determinats drets afins; Llei 28/1995 d'incorporació de la directiva 93/83/CEE sobre coordinació de determinades disposicions relatives als drets d'autor i drets afins als drets d'autor en l'àmbit de la radiodifusió via satèl·lit i de la distribució per cable; i Llei 1/1996 de Propietat Intel·lectual.



**Taula 135: cronologia de la legislació espanyola sobre mitjans de comunicació i telecomunicacions**

1978	Real Decreto 2648/1978, de 27 de octubre, que aprueba el Plan Técnico Nacional de Radiodifusión Sonora
1979	Real Decreto 1433/1979, de 8 de julio, que aprueba el Plan Técnico Transitorio del servicio público de radiodifusión sonora en ondas métricas con modulación de frecuencia
1981	Orden 1980/1981 de concesiones de FM
1983	Ley 46/1983 del Tercer Canal de Televisión
1984	Ley 4/1984, de 10 enero, del Estatuto de la Radio y la Televisión.
1987	Ley 31/1987, de 18 de diciembre, de Ordenación de las Telecomunicaciones
1988	Ley 10/1988, de 3 de mayo, de Televisión Privada
	Real Decreto 1362/88 por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de Televisión Privada
1989	Real Decreto 169/1989, de 10 de febrero, Plan Técnico Nacional de ampliación de las emisoras de FM
	Real Decreto 545/1989, de 19 de mayo, del Estatuto de Retevisión
1991	Ley 11/1991, de 8 de abril, de organización y control de las emisoras municipales de radiodifusión sonora
1992	Real Decreto 1273/1992, de 23 de octubre, de regulación del otorgamiento de concesiones y la asignación de frecuencias para emisoras municipales
	Ley 35/1992, de 22 de diciembre, de televisión por satélite
1993	Real Decreto 765/1993, de 21 de mayo, por el que se aprueba el Plan Técnico nacional de radiodifusión sonora en Ondas Métricas
1994	Ley 25/1994, de 12 de junio de transposición de la Directiva 552/89 de Televisión sin Fronteras
1995	Ley 37/1995, de 22 de diciembre, de telecomunicaciones por satélite
	Ley 41/1995, de 22 de diciembre, de televisión local por ondas terrestres
	Ley 42/1995, de 22 de diciembre, de telecomunicaciones por cable
1996	Ley 1/1996, de 12 de abril, de propiedad intelectual
1997	Ley 12/1997, de 24 de abril, de liberalización de las telecomunicaciones
	Ley 17/1997, de 3 de mayo, que incorpora al Derecho español la Directiva 95/47/CE de 24-10-95 del Parlamento Europeo y del Consejo, sobre el uso de normas para la transmisión de la señal de televisión, y aprueba medidas adicionales para la liberalización del sector
	Ley reguladora de las emisiones y retransmisiones deportivas
	Plan Técnico Nacional de radiodifusión sonora en ondas métricas de modulación de frecuencia
1998	Ley de acompañamiento de los presupuestos generales del Estado para 1998. Disposición adicional 45 sobre el régimen jurídico de la radiodifusión sonora digital y de la televisión digital terrestre
	Ley 11/1998, de 24 de abril, General de Telecomunicaciones
	Real Decreto 2169/1998, de 16 de octubre, por la que se aprueba el Plan Técnico Nacional de Televisión Digital Terrenal
	Orden 16 octubre de reglamento técnico y de prestación de servicios de televisión digital terrenal
1999	Ley de acompañamiento de los presupuestos generales del estado para 1999. Modificación de la Ley de Televisiones privadas
	Ley 22/1999, de 7 de junio, de transposición de la modificación de la Directiva de Televisión sin fronteras
	Real Decreto 1287/1999, de 23 de julio, por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de la radiodifusión sonora digital terrenal
	Orden de 23 de julio de 1999 de reglamento técnico y de prestación del servicio de radiodifusión sonora digital terrenal
	Resolución de julio de 1999 de adjudicación de una plataforma de televisión digital terrenal
2000	Resolución 10 de marzo de 2000 del concurso de radiodifusión digital terrenal
	Resolución de 13 de diciembre de 2000 de dos autorizaciones para radiodifusión digital terrenal
	Resolución diciembre 2000 de dos canales de televisión digital terrestre
	Resolución diciembre de 2000 de licencias de telefonía móvil de tercera generación y telefonía sin hilos
2001	Ley 15/2001 de fomento y promoción de la cinematografía y el sector audiovisual
	Ley de acompañamiento de los presupuestos generales del estado para 2002 Modificación de la Ley 4/1980 del Estatuto de la Radio y Televisión
2002	Ley de acompañamiento de los presupuestos generales del estado para 2003 Modificación de la Ley 41/1995 de televisión local

Font: elaboració pròpia

### 5.3.6.2.- El context legislador internacional

L'actuació estatal als anys noranta està molt condicionada per les línies marcades a nivell europeu. La privatització de la televisió iniciada a final dels anys vuitanta respon a les pressions internes però també al model de liberalització que s'imposa a nivell europeu i que anirà rebent nous impulsos en els anys posteriors. La Ronda Uruguay del GATT, que finalitza al 1992, introdueix una major pressió per a la liberalització de l'audiovisual, en el marc de la liberalització dels serveis i la propietat intel·lectual, dues de les novetats que s'introdueixen en aquesta ronda de negociació. En les negociacions del GATT el govern nord-americà va defensar la liberalització del comerç de productes culturals, tot i que la indústria d'aquests país ja obtenia un elevat superàvit respecte d'Europa. La indústria cinematogràfica, però, és un dels principals sectors exportadors nord-americans i per augmentar la seva quota de mercat a Europa, el mercat amb majors previsions de creixement, topa amb les mesures proteccionistes que adopten la major part de països –ajuts a la producció i quotes de pantalla per al cinema nacional. Si bé les pressions de França i Canadà, principalment, aconsegueixen introduir una clàusula d'excepció cultural que permet mantenir certes mesures proteccionistes en el sector cultural, finalment en les conclusions de la Ronda Uruguay es fixa un calendari per a la liberalització total del comerç cultural, que s'ajorna per a les negociacions del 2002 (Waregne, 1994; Wheeler, 2000).

Les conclusions de la Ronda Uruguay reforçaran així els arguments de política industrial en la regulació de l'audiovisual, de manera que les polítiques de la UE s'orientaran a donar suport al creixement i concentració de les empreses audiovisuals europees per aconseguir una indústria competitiva amb els grans grups nord-americans. Això suposarà l'aproximació del sistema audiovisual europeu al nord-americà en dos sentits: per una part la indústria USA es consolida com el model a seguir, justament per poder competir-hi, i per altra part, les limitacions proteccionistes conduiran les estratègies de la indústria nord-americana cap a la inversió directa i el desenvolupament d'aliances amb les principals empreses europees.

**Taula 136: Principals decisions a nivell europeu**

1992	Llibre verd sobre el pluralisme i la concentració de mitjans en el mercat intern
1993	Finalitza la Ronda Uruguay: liberalització vs. excepció cultural
1994	Llibre Blanc de Delors: Creixement, competitivitat i ocupació
	Informe Bangemann: Europa i la societat de la informació.
	Informe sobre la política audiovisual (Vasconcelos)
	Llibre verd sobre les opcions estratègiques per al reforçament de la indústria de programes
1995	Programa MEDIA II (1996-2000)
1997	Llibre verd sobre la convergència dels sectors de les telecomunicacions, els mitjans de comunicació i les tecnologies de la informació
	Revisió de la Directiva de televisió sense fronteres
	Informe econòmic sobre els mercats audiovisuals
1998	Protocol sobre el sistema de radiodifusió pública (Tracta d'Amsterdam)

Font: elaboració pròpia

A més de les perspectives de liberalització fixades pel GATT, l'altre element orientador de les polítiques de comunicació als anys noranta és l'aposta per l'audiovisual i l'entreteniment i l'oci com a espais de desenvolupament de noves demandes que impulsin la rendibilitat de les noves tecnologies. En el Llibre Blanc sobre el creixement, la competitivitat i l'ocupació (Comissió, 1994)<sup>63</sup> la Unió Europea marca una estratègia de creixement econòmic que passa per l'aplicació en els diversos sectors econòmics de noves tecnologies de la comunicació i informació, que constitueixen un dels ingredients per a l'augment de la productivitat i per la implantació de noves formes de gestió empresarial i de producció. El desenvolupament d'aquestes tecnologies i la seva aplicació al conjunt d'activitats econòmiques requereix, però, elevar el nivell de demanda, cosa que es confia en part a la indústria cultural o, més exactament, a la indústria de l'oci. L'audiovisual liberalitzat és, en aquest sentit, un dels elements claus per ampliar les aplicacions de la tecnologia i generar una demanda de masses que permeti rendibilitzar les inversions més enllà dels guanys de productivitat que comporta en altres sectors econòmics: “La televisión, que en el marco general ocupa una posición secundaria, desempeña un rol determinante en la primera fase de despegue de las redes porque aparece como el único servicio al que corresponde una demanda real y solvente” (Richeri, 1993:158). Segons les dades de l'anàlisi, aquest rol determinant no passa tant per la demanda de noves modalitats televisives de pagament sinó per la renovació del parc d'aparells domèstics televisius i de vídeo i dels equips productius dels mitjans, les possibilitats de promoció de noves tecnologies de telecomunicacions (*Telefónica* i *Auna* com a principals anunciants) i l'impuls a la producció audiovisual i negocis annexes.

Així doncs, la legislació sobre mitjans de comunicació s'inscriu en un doble objectiu: millorar, a través dels ajuts a la indústria audiovisual i altres mesures de promoció de campions nacionals, la posició de les companyies europees davant un escenari de lliure comerç internacional; i impulsar el desenvolupament de l'economia informacional a través del suport i desplegament de noves demandes de masses que es confien a l'audiovisual.

El desplegament del programa MEDIA de suport a la indústria i les diverses directives i informes sobre televisió i telecomunicacions que se succeeixen al llarg de la segona meitat dels noranta s'inscriuen clarament en aquesta orientació relacionada amb la política industrial i econòmica (Giordano i Zéller, 1996; Crusafón, 1999, Llorens, 2004). En aquest sentit, destaca la participació de les grans empreses de telecomunicacions i audiovisuals en l'elaboració de les línies mestres de la política audiovisual europea. Els informes Bangeman i Vasconcelos, que identifiquen els problemes que s'han de prioritzar i estableixen els criteris d'actuació de les institucions comunitàries, estan elaborats per grups d'experts on participen els directius de les principals empreses de la indústria. És significatiu, doncs, el paper de *lobbie* de la indústria audiovisual en el gir de la UE cap a plantejaments de política industrial i de mercat, enfront les consideracions de política cultural i pluralisme informatiu.

---

<sup>63</sup> Als Estats Units, les autoritats i la indústria ja havien optat per aquesta estratègia uns anys abans, reflectida en l'anomant Pla Gore de les autopistes d'informació

Amb tot, a més dels objectius industrials, l'actuació dels estats i la UE també tindrà en compte alguns objectius no estrictament econòmics, amb disposicions per a la protecció de la infància i la salut, principalment. En canvi, veiem com després de la redacció del Llibre verd sobre el pluralisme (Comissió, 1992) s'abandona la preocupació per les consideracions més polítiques en relació als mitjans, sense que s'arribi a aprovar la directiva de defensa del pluralisme que s'anunciava amb la redacció del llibre verd.

La regulació sobre mitjans a Espanya als anys noranta s'inscriu en aquest marc i estarà orientada al desenvolupament de noves modalitats televisives en funció de criteris tecnològics (satèl·lit, cable i televisió i ràdio digital), i a l'aprofundiment en el procés de liberalització de les telecomunicacions i l'audiovisual.

### **5.3.6.3.- L'accés a l'activitat**

Tot i el caràcter liberalitzador de la legislació sobre l'audiovisual, l'estat es reserva un paper clau en la definició de les condicions d'accés a l'activitat a través de la legislació i en l'adjudicació de les llicències que permeten aquest accés. La Llei de televisió privada aprovada al 1988 atorga a l'executiu les competències en l'adjudicació de llicències i, amb les posteriors modificacions que s'han anat introduint en les lleis d'acompanyament dels pressupostos, fixen algunes limitacions a la propietat i a la participació de les empreses en l'explotació televisiva, amb una tendència a rebaixar els límits a la concentració d'acord amb la pròpia dinàmica del sector. En la Llei del 1988 es prohibia a qualsevol empresa participar en més d'una societat concessionària, limitació que s'ha mantingut en les modificacions posteriors, sense que s'hagi introduït, però cap incompatibilitat entre la gestió de canals terrestres i canals per satèl·lit o cable. Sí que es limita, en canvi, la concentració de televisions de diferents àmbits de cobertura: la modificació de la Llei de televisió local introduïda en la Ley de medidas fiscales, administrativas y del orden social de 2002, prohibeix la participació d'una mateixa empresa en una televisió estatal i televisions locals, o en televisions autonòmiques i televisions locals si coincideixen en la mateixa comunitat; també es descarta la participació en més d'una televisió local del mateix àmbit de cobertura. Aquestes limitacions, però, s'han començat a revisar només un any després de l'aprovació de la llei.

Pel que fa a la concentració de capital dins una mateixa societat concessionària de televisió de cobertura estatal, la llei de 1988 limitava les participacions a un 25% del capital, límit que es va ampliar fins al 49% en la modificació introduïda per al 1999 —al mateix temps que s'autoritza la sortida a Borsa (Ley de medidas fiscales, administrativas y del orden social 1999)—, i que finalment s'eliminarà en la Llei d'acompanyament dels pressupostos del 2002. També s'han anat rebaixant les obligacions especials de transparència i registre que tenien les televisions privades en la Llei del 1988 que pretenien garantir un major control d'una activitat que continuava definida com de servei públic.

La rebaixa en les limitacions a la concentració en la propietat i l'autorització de sortida a borsa de les companyies reforcen les estratègies de creixement dels grups de comunicació, que poden assegurar el control

dels canals i obtenir noves fonts de finançament sense haver d'augmentar el seu abundant endeutament ni assumir noves ampliacions de capital. Al contrari, els accionistes majoritaris de les televisions que han sortit a borsa han pogut reduir la seva aportació, sense perdre la posició majoritària, i alliberant recursos per a noves inversions o per realitzar plusvàlues.

Pel que fa a les resolucions dels concursos per al desplegament de l'FM, la televisió privada, el cable, els mitjans digitals i les llicències de telecomunicacions (telefonía fixa, mòbil i sense fils) incideixen en la integració multimèdia i en la convergència empresarial entre mitjans de comunicació i telecomunicacions. Així, cada cop que s'han ampliat el nombre de llicències (en el cas de la ràdio) i les activitats i sistemes de transmissió en règim d'explotació privada, els concursos han tendit a afavorir els actors ja instal·lats i han imposat uns requisits econòmics que han actuat de barrera d'entrada a nous actors.

El procés de concessions de freqüència modulada obert al 1997 beneficiarà principalment a actors ja presents en el panorama radiofònic, especialment a *Telefónica* i empreses del seu entorn (veure apartat ràdio). En alguna comunitat autònoma l'ampliació de freqüències permetrà l'entrada de nous actors, però també de dins la indústria informativa. Aquest és el cas de Catalunya, on les noves concessions van a parar en la major part a *Ona Catalana*, sorgida de la integració de diverses emissores locals<sup>64</sup>, i *Ràdio Associació de Catalunya*, adquirida pel grup *Godó*.

Les normatives i els posteriors concursos per a la gestió de les comunicacions per cable, telefonía i mitjans digitals van obrint nous negocis per als grups de comunicació i telecomunicacions ja presents en el panorama de mitjans espanyol, als quals s'afegeixen empreses d'altres països europeus. *Telefónica*, *Revevisión* i *General Electrics/SpainCom* seran els principals beneficiaris en les adjudicacions de telecomunicacions, des d'on desenvoluparan també estratègies d'intervenció en l'audiovisual. La televisió apareix com un dels serveis bàsics per al desplegament del cable i el satèl·lit, cosa que estimula les inversions d'aquestes empreses en producció i televisió (tot i que després es reorienten les polítiques de les dues companyies amb una retirada de l'audiovisual en favor del cable, que presenta millors perspectives mercès als serveis de telefonía i internet). A la inversa, els nous serveis de telefonía sense fils atreuen les inversions dels grups de comunicació, que fan el camí contrari, dels mitjans de comunicació a les telecomunicacions. *Prisa*, *Recoletos* i *Unidad Editorial* participen en algunes de les societats adjudicatàries de telefonía sense fils. Tant la telefonía sense fils com la telefonía mòbil de tercera generació tenen també com a protagonistes les companyies constructores (*Vivendi-FCC*, *Acesa*, *ACS*, *Acciona*, *Dragados*), les entitats financeres (*SCH*, *La Caixa* i altres caixes regionals, *JP Morgan* i filials del *BBVA*), i les elèctriques (*Endesa*, *Unión Fenosa*, *Iberdrola*, *Hidroeléctrica del Cantábrico*).

Finalment la regulació de les noves modalitats de televisió i ràdio digitals prima els arguments econòmics, de manera que els concursos reforçaran la posició dels grans grups de comunicació i telecomunicacions. *Revevisión* obté la concessió per a l'explotació de la plataforma digital terrestre; els dos

nous canals de televisió digital que amplien l'oferta en obert van a parar a societats liderades per *Unidad Editorial/Recoletos* i *Prensa Española*; i les freqüències de ràdio digital s'adjudiquen a aquestes mateixes companyies (*Retevisión, Unidad Editorial, Recoletos, Prensa Española*) a les que s'afegeixen *Telefónica, Prisa, Planeta* i el grup *Correo*.

Si bé els criteris econòmics són els més determinants en les adjudicacions (on es té en compte la solvència econòmica, s'estableixen elevades obligacions d'inversió i de reserves, i es valora la presència dels sol·licitants en el negoci) hi ha també un marge per a la introducció de criteris polítics en l'ordenament de la ràdio i la televisió. Així, si en l'etapa de govern socialista les adjudicacions de llicències afavoreixen les empreses amb una línia editorial més propera al govern (*Prisa* i *Zeta*), les intervencions dels govern del Partido Popular tendeixen a afavorir a les empreses més vinculades als populars (la privatitzada *Telefónica, Unidad Editorial, Prensa Espanyola*).

L'adjudicació d'una de les tres llicències de televisió privada al 1989 al grup *Prisa* va ser motiu de polèmica en el seu moment, ja que l'oferta de pagament d'accés restringit passava per davant d'altres ofertes de servei universal, en una televisió que la llei continuava definint com de servei públic. Posteriorment, al 1992 el govern socialista aprovava l'adquisició d'*Antena 3 Ràdio* per part de la *Ser (Prisa)* malgrat la concentració de mercat que implicava l'operació. I al 1996, just abans de les eleccions que suposarien la sortida dels socialistes del govern, aquest aprovava l'aliança entre *Telefónica* i *Canal Plus* per a l'explotació conjunta de la televisió per cable, operació que finalment quedaria frustrada per la victòria dels populars.

En l'etapa de govern del PP, en canvi, hi ha algunes decisions executives i judicials que perjudiquen els interessos del grup *Prisa*, mentre que es poden trobar mesures que reforcen l'estratègia de creixement en la indústria de la comunicació de *Telefónica*. La revisió del procés de fusió de la *Ser* i *Antena 3 Ràdio* (a instàncies dels grups empresarials perjudicats per l'operació) que finalment el Tribunal Superior considera contrària a les normes de la competència i el pluralisme; la demanda contra el president del grup *Prisa*, Jesús Polanco, per la suposada utilització fraudulenta de les reserves dels abonats de *Canal Plus*; o l'aprovació d'un model de descodificadors per a la televisió digital per satèl·lit diferent del ja instal·lat per *Canal Satélite Digital*, dibuixen un nou marc de conflicte per a les operacions dels grup *Prisa*. En canvi, en aquest mateix període *Telefónica* es veurà afavorida per algunes decisions governamentals com el suport de RTVE a la plataforma digital liderada per la companyia de telecomunicacions, les moratòries i rebaixes en les obligacions d'inversió en cable o la Llei del Futbol.

Els arguments polítics també reflecteixen la tensió territorial, de manera que, en els diferents moments polítics, es donarà més o menys protagonisme als grups empresarials centrals o s'obrirà l'accés també als grups originaris de Catalunya i Euskadi, les dues comunitats amb un major pes econòmic i polític propi i amb un major desenvolupament de les indústries de la comunicació, després de Madrid. El grup *Correo, Godó, Zeta* i, des de la segona meitat dels anys noranta, *Planeta*, han estat presents en els diversos concursos

---

<sup>64</sup> El grup Zeta va entrar a l'accionariat d'Ona Catalana al 1999 per retirar-se'n al 2002 davant els pobres resultats de la cadena.

convocats a l'estat i també a les seves comunitats, amb un resultat que indica un desplaçament cap a Madrid en els darrers anys noranta, amb el govern de majoria absoluta del PP.

Finalment, en relació a l'ordenament de l'accés als mitjans de servei públic, la legislació espanyola es diferencia de la d'altres països europeus en el fet que només preveu l'existència de mitjans comercials i mitjans institucionals, i no contempla les modalitats de ràdio i televisions comunitàries. El reconeixement del dret d'accés de la societat civil als canals de comunicació (reconegut per l'article 20 de la Constitució) es limita a l'obligació dels ens públics autonòmics i estatal de cedir espais als "grups socials i polítics significatius", possibilitat que només ha estat utilitzada pels sindicats i l'església catòlica. Les emissions no autoritzades de ràdios lliures i televisions i vídeos comunitaris s'han beneficiat de la tolerància de l'administració, tot i que en alguns casos hi ha hagut sancions, especialment a aquelles iniciatives de caràcter més comercial (emissió de música o de cinema sense drets) i en general quan hi ha hagut alguna denúncia per lesió d'interessos de tercers (interferències, pirateig d'imatges). L'al·legalitat de les emissions, però, ha deixat un marge de discrecionalitat a l'administració per sancionar els canals comunitaris i ha dificultat la consolidació d'aquestes experiències. En alguns casos, hi ha hagut intervencions del poder judicial que reconeixen el dret constitucional a la llibertat d'expressió a través de mitjans electrònics que tenen els col·lectius que impulsen aquests mitjans, tot i que el no desenvolupament normatiu d'aquest dret els deixa sense una empara legal.

**Taula 137: adjudicacions de ràdio, televisió i telecomunicacions als noranta**

Modalitat	Empresa	Accionistes en el moment de la concessió
TV privada 1989	Canal Plus	
	Antena 3 TV	
	Telecinco	
Televisió per satèl·lit	RTVE	
	Canal Plus	
	Antena 3 TV	
	Telecinco	
TV digital estatal	Quiero TV	Retevisión (48%), Sofisclave (Planeta) (15%), Mediapark (15%), Carlton (8%), Invercatalunya cable (4%), caixes regionals (10%)
	Net TV	Prensa española (25%), Telson/Cartel i Globomedia (25%), Europroducciones (9%), Viaplus/Altadis (18%), TF1 (7%), SIC (7%), Intereconomía (8%), Dinamia (2%) i Telemática (2%)
	Vevo TV	Recoletos (25,5%), Unidad Editorial (25,5%), Iberdrola (20%), J. Abelló (15%), altres (14%)
Ràdio digital estatal	Onda digital	Quiero TV
	COPE	
	Ser	
	Sociedad de radio digital terrenal	Luis del Olmo i Planeta
	Intereconomía	
	Unión Ibérica de radio	
	Unedisa Comunicación	El Mundo
	Recoletos	
	Prensa Española	
	Comerisa	Correo/Gestevisión
Godó		

Telefonia mòbil 3a generació	Xfera	FCC-Vivendi (27,5%), ACS (20%), Mecapital (17,6%), Sonera (15%), Acesa (7,9%), Mannesmann (7%), Ahorro Corporación (5%)
	Telefónica Móviles	Telefónica (100%)
	Airtel	BSCH (30,4%), AirTouch (21,7%), BT (17,8%), Acciona (10,8%), BBK (4,7%), Kutxa (4,01%), Abelló (3,32%), Alba (March) (2,73%), Unicaja (2,18%), Caja Asturias (2,18%)
	Amena	Retevisión (40,1%), Telecom Italia (23,3%), Endesa (11,55%), Unión Fenosa (11,55%), Caja Mediterraneo (3,6%), Caja de Navarra (3%), Caixa de Catalunya (3%), Caixa de Vigo (2,4%), Euskaltel (0,5%), Gersinet (0,5%), Kutxa (0,2%)
Telefonia sense fils	Firstmark Communication	Firstmark Europa (35%), Aztlán (Grupo Telmex) (17,5%), Prisa (17,5%), Informática El Corte Inglés (12%), Omega Capital (5%), altres (12,98%)
	Abranet	Iberdrola Diversificación (43%), Forums Communications (33%), Merlin Servicios Postales (12%), Cajas Ahorros (Galicia i València) (12%)
	Aló 2000	RSI Communication (30%), United Pan Europe (30%), Hidroeléctrica del Cantábrico (20%), Dragados Industrial (20%)
	Banda 26	Jazztel (51%), Teligent.Blescare (40%), Abengoa (9%)
	Broadnet	Broadnet (ATT-Microsoft) (40%), ACS Activ. Construcción y servicios (26,6%), JP Morgan (12,6%), Intergestora Sdad. Capital Riesgo (11,5%), Meca Capital Telecom (5%), Telecomunicaciones TOR 26 (4,2%)
	Sky Point	Star One Telecom (30%), Comunitel Global (30%), Unidad Editorial (30%), Recoletos Compañía Editorial (10%), Osolux Watt (10%)

Font: elaboració pròpia

Veiem doncs, com l'estat té un paper clau en la definició de l'accés a la gestió dels canals de comunicació, convertint el procés d'adjudicacions en la principal barrera d'entrada a l'activitat. De la seva actuació, tant en la legislació com en l'execució dels concursos se'n poden destacar quatre elements:

- estableix un ritme escalonat en l'obertura de nous mercats, condicionat pels avenços tecnològics, però també per les possibilitats d'inversió dels grups i les seves estratègies de protecció enfront nous competidors potencials, a més dels interessos polítics;
- es prima el desenvolupament del mercat estatal per davant dels àmbits autonòmic i local, que no s'obren fins que s'ha completat el desplegament empresarial a nivell estatal;
- es privilegia l'accés d'actors ja instal·lats en el camp de la comunicació, amb una combinació de criteris econòmics i polítics;



- i es limita l'accés a les empreses i a les institucions públiques, a través de les quals actuen els partits polítics, sense reservar cap espai per a iniciatives socials sense ànim de lucre; la capacitat de difusió, la gestió de l'ús dels canals de comunicació, es concentra en les empreses i en els partits polítics i els governs.

#### 5.3.6.4.-Regulació del funcionament de les televisions

Les autoritats públiques tenen també un paper important en aspectes relacionats amb el funcionament de l'activitat televisiva, a través de les polítiques d'ajuts econòmics, les quotes de pantalla i quotes de programació per a la producció nacional i europea, les restriccions a la publicitat, i algunes obligacions en relació als continguts.

La legislació de televisió privada i les posteriors adaptacions a l'ordenament jurídic espanyol de les directives europees de televisió, inclouen certes disposicions que afecten al funcionament de les televisions, en la mesura que afecten el tipus de producte que han de fer, i per tant els costos i organització de l'activitat, i limiten el temps de publicitat, la principal font d'ingressos de les empreses televisives (taula 138).

**Taula 138: disposicions sobre la programació televisiva**

	<b>Llei TV privada 1988</b>	<b>TV sense fronteres 1994</b>	<b>TV sense fronteres 1999</b>
Producció pròpia	15% del temps	-	-
Producció independent	-	10% del temps	10% del temps
Producció UE	40% del temps	51% del temps	51% del temps 5% dels ingressos
Producció espanyola	55% del temps	Més del 50% sobre el percentatge d'obres europees	
Cinema UE	40% de les pel·lícules		
Cinema llengua espanyola	50% de les pel·lícules		
Cinema estrena	Després de 3 anys d'estrena en sales	2 anys (1)	
Temps de publicitat total	10% de la programació	15% + 5% per televenda	15% d'anuncis 20% incloent altres formes de publicitat tret de la televenda Més 3 h televenda
Temps de publicitat per hora	10 minuts	12 minuts i 17 minuts incloent autopromoció	12 minuts sense autopromoció restriccions al nombre d'interrupcions per publicitat segons els programes

(1)excepte en pel·lícules específicament realitzades per a televisió, si hi ha un acord contrari entre el titular de l'obra i la televisió, o si aquesta ha participat en més d'un 10% en els costos, eventualitat en què el límit es fixa en un any

Fonts: Ley 10/1988 de Televisión Privada, Ley 25/1994 por la que se incorpora al ordenamiento jurídico español la Directiva 89/552/CEE, sobre la coordinación de disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros relativas al ejercicio de actividades de radiodifusión televisiva, i Ley 22/1999, de 7 de junio, de Modificación de la ley 25/1994.

En relació a la programació, la llei de televisió privada fixa com un dels criteris a valorar en els concursos d'adjudicació l'aportació de cada projecte al pluralisme i la varietat de l'oferta, tot i que no s'estableix cap criteri que mesurar-la, ni per revisar posteriorment l'activitat dels concessionaris. Sí que s'estableixen criteris més clars, tant en la llei del 1988, com en les adaptacions de les directives de televisió sense fronteres de 1994 i 1999, per a la procedència de la programació, amb l'objectiu d'impulsar la producció europea i nacional i la producció independent.

Pel que fa a l'origen de la programació, s'estableixen quotes de pantalla per a la producció espanyola i europea, que es complementaran al 1999 amb l'obligació d'invertir un 5% dels ingressos en producció independent. La legislació inclou així un objectiu de promoció de la indústria de producció facilitant-li una via de finançament. En l'anàlisi de les televisions hem vist que aquesta mesura coincideix amb un increment dels costos de programació de les televisions, ja que atorga més capacitat de negociació a les productores i els permet beneficiar-se de l'increment de la inversió publicitària que es produeix aquest mateix any.

En relació a la publicitat hi ha una tendència a suavitzar les limitacions que s'havien imposat per evitar la saturació. Al 1988 el temps màxim de publicitat era del 10%, amb la llei del 1994 s'amplia fins al 20% i en la del 1999 el màxim de temps dedicat a les diferents formes de comunicació comercial s'ampliarà fins a un màxim del 32,5% (20% del temps per publicitat més 3 hores de televenda). Aquesta ampliació del temps màxim de publicitat no fa més que reconèixer la pràctica habitual en els canals de televisió privada, on augmenta la inversió publicitària convencional i es van desenvolupant noves formes de promoció. En la mateixa línia també es van reduint les limitacions al nombre d'interrupcions publicitàries dintre dels programes, incorporant la publicitat dins els espais informatius.

Amb la incorporació de les directives europees s'inclouen també mesures que limiten o prohibeixen determinats tipus de publicitat. La normativa de 1994 prohibeix la publicitat de tabac<sup>65</sup>, medicaments que requereixin prescripció mèdica i la publicitat de contingut polític —excepte la regulada per la Llei orgànica del règim electoral general, que protegeix així als partits amb representació parlamentària com els únics actors polítics amb un espai garantit a la televisió—. Es limita també la presentació de publicitat de begudes alcohòliques (no pot adreçar-se ni incloure menors d'edat, ni estimular el consum immoderat o associar-se a l'èxit social). S'introdueixen també restriccions que no tenen a veure amb els productes sinó amb el contingut dels espots, que no poden fomentar comportaments perjudicials per a la salut, la seguretat o el medi ambient, actituds violentes o antisocials o que no respecti la dignitat de les persones. Els infants, i la seva protecció davant la influència de la televisió, també mereixen un capítol en la normativa europea i l'adaptació espanyola, on es prohibeix la publicitat i la programació que pugui perjudicar als menors i el seu desenvolupament, sense que hi hagi, però, una definició ni un acord sobre quins poden ser aquests continguts.

---

<sup>65</sup> Després de la prohibició de la publicitat del tabac a la televisió, aquest producte prendrà protagonisme en els informatius, amb nombroses notícies sobre demandes judicials, problemes de salut, normatives sobre tabac, entre

La intervenció de l'estat sobre l'activitat televisiva es completa amb la política d'ajuts econòmics a la producció audiovisual, que s'adreça majoritàriament al cinema, tot i que també s'han introduït alguns apartats d'ajut a la producció televisiva (especialment adreçats a la producció de telefilms i documentals, que com hem vist són els gèneres amb menor producció a Espanya). Les comunitats autònomes també han desenvolupat línies d'ajut a la producció audiovisual, que com en el cas de les estatals, combinen els ajuts directes basats en criteris de recaptació (i en segon terme de suport a l'experimentació i nous creadors), amb els ajuts indirectes en forma de crèdits oficials.

**Taula 139: ajuts públics a l'audiovisual a Espanya(1995-2002) (milions de pessetes)**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Instituto de la cinematografía y las artes audiovisuales	3.350	4.095	3.148	3.806	5.261	5.289	5.172	6.794
Ibermedia				688	611	723	646	624
Programa Media							10.310	10.419
Euroimages				6.501		2.882	3.192	3.169
Europa cinemas							1.502	792
Institut català de les indústries culturals							471	
Institut català de finances				399	1.298	3.644	5.923	4.642
Direcció general de política lingüística, Generalitat de Catalunya				0	0	215	193	
Oficina de la promoción del cine de la Comunidad de Madrid			25	25	35	45	50	
Institut valencià de cinematografia Ricardo Muñoz Suay	190	96	89	179	148	200	200	230
Conselleria de cultura, comunicació social e turismo, Xunta de Galicia	158	166	227	206	207	941	1.018	488
Dirección general de fomento y promoción cultural, Junta de Andalucía				21	26	134		
Dirección de creación y difusión cultural, Gobierno Vasco						136	136	

Font: base de dades Korda, amb dades de l'European Audiovisual Observatory.

### 5.3.6.5.- Les autoritats públiques

El desplegament de l'acció de l'estat en la regulació i vigilància del sistema de comunicació audiovisual en termes d'accés a l'activitat i funcionament de les explotacions va acompanyada d'un progressiu desplaçament de l'autoritat des de les institucions de l'estat cap a les anomenades autoritats públiques independents. A partir de l'extensió de l'activitat privada en la televisió i de la preponderància dels objectius industrials-econòmics es revifa el debat entorn la creació d'autoritats independents que vetllin pel funcionament del mercat i les garanties a determinades consideracions de tipus polític i cultural (protecció del pluralisme i en general actuacions en relació als continguts). Espanya, que partia d'una experiència més recent de control directe de l'estat, i més concretament, del govern, sobre els continguts informatius (amb la censura franquista) evoluciona en la transició cap a un model on l'autoritat es trasllada als Parlaments i, a través

---

d'altres. Es tracta d'una forma de *publicity*, que encara que associa el tabac a efectes negatius, aconsegueix mantenir

d'ells, als partits polítics majoritaris. Als anys noranta, però, i més concretament a partir de l'aprovació de les directives europees sobre televisió, la reorganització del sistema audiovisual i la necessitat de vigilar i sancionar el compliment de les directives, dona un impuls a les propostes de creació d'autoritats independents específicament encarregades de la regulació i vigilància del sistema audiovisual.

El Senat i Congrés espanyols debatran a partir de 1996 diverses propostes per a la creació d'un consell de l'audiovisual, sense que s'arribi a un consens al respecte. Sí que es crea, al 1996, un Consell de l'Audiovisual a Catalunya, que té, però, un caràcter fonamentalment consultiu i informatiu, mentre que les competències per atorgar llicències i imposar sancions es mantenen en l'aparell executiu. Malgrat que no existeixi una autoritat específica per a l'activitat audiovisual, com a la resta d'Europa, a Espanya anirà augmentant la intervenció d'organismes autònoms de regulació del mercat: les autoritats de defensa de la competència i, més concretament, la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, creada al 1997, intervindran en alguns casos que afecten al mercat audiovisual en la mesura que aquest va convergint empresarialment amb les telecomunicacions.

L'únic organisme de regulació que es crea amb competències exclusivament relacionades amb l'activitat televisiva és el Consejo para las Emisiones y Retransmisiones Deportivas (1998), que fixa anualment quins són els esdeveniments esportius d'interès nacional que s'han d'emetre en sistema obert, i actua com a intermediari en situacions de conflicte en les negociacions sobre drets esportius. La creació d'aquest consell respon a la importància que pren el mercat de drets esportius amb l'aparició de les televisions de pagament, que basen bona part de les seves possibilitats en l'emissió de futbol en exclusiva. Així doncs, en relació a la creació d'autoritats independents sobre l'audiovisual predomina un enfocament de mercat, mentre que no s'arriba a consensos respecte als traspàs d'autoritat en temes com l'adjudicació de llicències d'emissió o la intervenció sobre continguts.

## 5.- CONCLUSIONS

Aquesta tesi es plantejava l'anàlisi econòmica i financera de les televisions espanyoles com una forma d'aproximació a l'anàlisi de qui, com i per què es fa la televisió que es fa, i a les relacions que s'estableixen entre la televisió mercantilitzada i la dinàmica del conjunt de la indústria de la comunicació, i l'entorn polític, econòmic i sociocultural en què s'insereix aquesta televisió.

### 5.1.- Qui fa què? Els actors de la producció i emissió televisiva

Els protagonistes de la gestió televisiva entesa com a gestió de l'ús de la freqüència d'emissió (programació i clients) i producció audiovisual per a televisió són els grups de comunicació espanyols i estrangers; les empreses de telecomunicacions, fonamentalment espanyoles tot i que en el conjunt de la indústria també hi ha una presència creixent d'operadores europees; les entitats financeres, entre les quals predominen els bancs espanyols; i l'estat, ja sigui des de l'administració central, com autonòmica i local. A més, hem vist que altres empreses dels serveis bàsics i la construcció inverteixen també en televisió, especialment en les modalitats de vídeoserveis.

Els grups de comunicació espanyols assumeixen una mica més del 20% del capital social en l'etapa d'introducció i creixement de la televisió privada i l'augmenten fins al voltant del 30% en l'etapa de maduresa, quan millora l'índex de rendibilitat per als accionistes. A partir del 1997, en l'etapa de relançament provocada en gran mesura per la posada en marxa de les plataformes digitals, la participació dels grups de comunicació espanyols en la propietat de la televisió privada de cobertura estatal baixa fins a menys del 20%, i es trasllada en part a aquestes noves televisions de pagament.

Els grups de comunicació espanyols que participen en la propietat de les televisions operen també en altres mercats de la comunicació, i que s'han vist reforçats amb la seva presència en el mercat televisiu. *Prisa* i *Vocento* han estat els grups que més han crescut en premsa i també en ràdio i altres mercats audiovisuals des de la posada en marxa de les televisions. Són els dos grups que han aconseguit una major dimensió en el mercat espanyol —junt amb l'editorial *Planeta*, que ha estat present primer a *Telecinco* i a partir del 2003 a *Antena 3 TV*—, amb un grau de diversificació més ampli —inversions en premsa escrita estatal, autonòmica i local; en ràdio, més tard en el cas de *Vocento*; en canals de televisió estatals i locals i supralocals; en drets sobre produccions audiovisuals; en serveis per internet—. Això no obstant, altres grups de premsa com *Unidad Editorial*, *Godó*, *Zeta* o *Recoletos* —amb incursions en la propietat de les televisions—, han mantingut una posició destacada en el mercat de premsa escrita, i han endegat diverses estratègies de creixement aprofitant mercats locals o autonòmics, mercats temàtics o aliances amb altres empreses, i amb la

major capacitat financera que ha suposat l'entrada de socis europeus en alguns d'aquests grups (*Unidad Editorial* i *Recoletos*)

La televisió ocupa una part central en els negocis dels grups de comunicació espanyols que hi han anat invertint, pel volum de recursos que requereix i l'elevat nivell de facturació de les televisions, molt per sobre de qualsevol altra de les empreses del grup, tot i que no en els resultats. Aquests grups combinen la gestió de canals (de televisió, de ràdio, xarxes de distribució de premsa escrita, canals web), que és la que els dona accés al públic i als recursos publicitaris, però desenvolupen també activitats de producció de continguts per a tots els seus mitjans. En la producció pròpia predominen els continguts informatius: la premsa informativa és el principal negoci d'aquests grups en termes de benefici; en televisió és el gènere amb més producció pròpia, tot i que amb compra d'informacions d'agència; en ràdio els diversos gèneres informatius i interpretatius i la informació esportiva ocupen bona part de les graelles, especialment en els horaris de més audiència. Però hem vist com amb l'expansió del negoci audiovisual va guanyant pes la producció d'entreteniment —a més de l'entreteniment televisiu i l'entreteniment radiofònic, augmenten els continguts d'entreteniment a la premsa— i de ficció. En la producció no informativa, però, els grups combinen la producció de certs continguts estratègics —per exemple, les sèries nacionals del *prime time* televisiu—, amb la gestió de drets sobre continguts, una activitat en creixement que proporciona més flexibilitat a les empreses per a les seves estratègies d'aprovisionament. La participació dels grups de comunicació espanyols a la televisió és inestable i es mostra molt vinculada a les variacions en l'entorn polític.

El grups de comunicació estrangers són un altre dels actors que fan televisió a Espanya. En aquest cas trobem grups europeus i nord-americans que acumulen al voltant del 20% del capital social de les televisions analitzades. A aquesta participació s'hi afegeix el protagonisme que tenen aquests grups en l'aprovisionament de continguts audiovisuals per a televisió, cinemes i vídeo. Els grups europeus presents en la televisió espanyola ocupen posicions destacades en el mercat europeu de la comunicació. Partint en la major part dels casos de l'edició de llibres i premsa, així com de la seva presència en el negoci publicitari, els grups de comunicació europeus han anat augmentant la participació en el negoci audiovisual, primer gràcies a la privatització de les televisions dels seus països respectius i després estenent l'activitat cap a altres mercats i cap a activitats de producció i gestió de drets. La inversió de grups de comunicació estranger al mercat espanyol es va iniciar en el camp de les revistes i posteriorment s'estén a la televisió. Les inversions en premsa, en canvi, han estat menys importants, davant el predomini de grups nacionals, i en tot cas ha arribat després de la privatització de les televisions, que ha impulsat les aliances entre els grups espanyols i els estrangers. Els grups europeus de comunicació —*Canal+/Vivendi*, *Mediaset/Fininvest*— inverteixen primer en la privatització dels canals de televisió i a partir d'aquí progressivament van estenent l'activitat cap a la gestió de continguts, ja sigui a través de producció pròpia en empreses del grup —que estan darrera l'increment de la producció europea—, com a través d'empreses de gestió de drets —que sovint són les principals importadores de productes nord-americans i del mercat europeu—. La presència d'aquests grans

grups en la propietat dels principals canals de distribució audiovisuals en diferents mercats els proporciona una gran capacitat d'influència enfront els segments de la producció dels diversos països ja que aquests canals són les principals vies de remuneració per a la producció. Aquests grans grups són, doncs, els principals compradors de continguts audiovisuals, intermediaris entre els creadors i els públics. Els grups de comunicació britànics i alemanys, que ocupen posicions destacades a nivell internacional, no participen en la propietat de les televisions espanyoles però tenen un pes important en el mercat de continguts.

Els grups nord-americans, per la seva part, tenen més pes en el camp dels continguts, especialment de ficció, ja sigui com a proveïdors de les televisions com en la distribució cinematogràfica. Hem vist també com el grup *Time Warner* opta per la inversió directa en la televisió de pagament —*Canal Satélite Digital*—, que és la que ofereix més possibilitats per rendibilitzar els grans estocs de programes que gestionen aquestes companyies. En tot cas, la indústria audiovisual nord-americana és la principal proveïdora de continguts de ficció, i proporciona també formats d'entreteniment per a les televisions espanyoles.

Tant en el cas dels grups europeus com els nord-americans, i en menor mesura també els espanyols, s'ha de tenir en compte el paper que tenen en el finançament de la televisió espanyola a través dels fons exigibles, a més de la seva participació en el capital social. Els deutes de les televisions amb empreses del grup i els deutes comercials, la major part dels quals atribuïble a l'adquisició de programes, suposen més del 40% del passiu net de les televisions analitzades. Aquest percentatge dóna compte del poder de negociació que adquireixen aquests grans grups per la seva capacitat financera, que suposa una barrera per a la competència. Els grups de comunicació estrangers tenen una dimensió molt superior a la dels espanyols i han avançat més en l'expansió horitzontal i en la diversificació d'activitats dins el conjunt de la indústria de la comunicació. El segment d'empreses de comunicació es constitueix a més com un dels principals anunciants en mitjans de comunicació, aprofitant fórmules d'autopromoció i autoreferencialitat en els diferents mitjans integrats.

Les companyies de telecomunicacions han estat un altre protagonista de l'escenari televisiu, concretament a partir de la segona meitat dels anys noranta, quan es completa el procés de privatització de les telecomunicacions. La inversió d'aquestes companyies coincideix amb un increment molt important de la seva despesa en publicitat, especialment en el cas de *Telefónica* que es converteix en el principal anunciant i en un dels accionistes destacats de la televisió d'emissió pública. *Telefónica* és la principal inversora en televisió d'aquest grup tot i que també trobarem inversions d'altres operadores en la televisió per cable i la frustrada televisió digital terrestre —*Retevisión/Auna, Telecom Italia*—, i després a internet i els serveis audiovisuals que es presten a través de la xarxa —*France Telecom amb Wanadoo, Deutsch Telekom amb Ya.com i British Telecom amb Arrakis*. Si bé *Telefónica* va iniciar la seva incursió en el mercat de la comunicació social amb l'entrada a la televisió gratuïta *Antena 3 TV*, l'evolució posterior ha adreçat les inversions de les operadores de telecomunicacions cap a la televisió de pagament on es gestiona una relació d'accés més àmplia que en la televisió generalista. Es tracta de negocis més propers a les bases del negoci telefònic en la mesura que en els dos casos es gestiona una relació d'abonament domèstic a un servei. A més, la progressiva implantació de les

tecnologies digitals a l'audiovisual permet que es combinin ofertes televisives amb ofertes de comunicació interpersonal —per exemple, ofertes de televisió, telèfon i internet a través del cable i l'ADSL— i els serveis comercials relacionats —televenda, comerç electrònic.

Les entitats financeres —*BBVA* i *SCH*— són un grup destacat en el sosteniment del sistema televisiu espanyol. La presència dels bancs i caixes en el capital social de les televisions analitzades es mou entre un mínim del 14% i un màxim del 33%. A més, en unes empreses que com hem vist presenten elevats índexs d'endeutament, el pes de les entitats bancàries augmenta ja que són una de les principals fonts de capital exigible. La presència de les entitats financeres proporciona estabilitat al sistema televisiu. Precisament, les variacions en el percentatge de participació en la propietat són degudes a intervencions dels bancs per fer-se càrrec d'accions en moments de canvi d'accionariat en les televisions —com en el cas d'*Antena 3 TV* o *Telecinco*—, o a necessitats d'inversió en moments de canvi d'estratègia —com succeeix en l'etapa de relançament—. També les noves modalitats de televisió que van sorgint a la segona meitat dels anys noranta comptaran amb la participació de bancs i caixes, que impulsen el desenvolupament del mercat i la indústria audiovisual.

Les entitats financeres són un actor econòmic que contribueix a la concertació d'estratègies industrials ja que contempnen interessos creuats en diferents activitats. Així, per exemple, en el cas de l'audiovisual la seva actuació no només tindrà en compte els interessos de les televisions generalistes sinó que també els de les plataformes de pagament, dels fabricants d'equipaments i de les principals productores, o els de les grans empreses de serveis bàsics que convergeixen en la prestació de serveis a les llars; activitats que compten també amb una important inversió bancària. La inversió de les entitats financeres en la televisió reforça també la funció comercial de la televisió, en tant que aquesta apareix com un element fonamental en la creació de mercats i el foment del consum. A més dels beneficis directes que això pugui comportar per als bancs —els bancs són també un dels principals anunciants—, els bancs estan també interessats indirectament en el sosteniment de la funció comercial de la televisió en tant que contribueix a l'expansió del capital, element necessari per a l'expansió del sistema financer. Les inversions en televisió, el finançament a través de deute i la despesa publicitària són eines d'intervenció dels bancs en el sistema de comunicació en un moment de concentració bancària, d'expansió del capitalisme financer i d'increment de l'endeutament de les famílies, especialment per l'adquisició d'habitatges i automòbils (un altre dels anunciants televisius destacats).

Finalment, tot i el procés de privatització, l'estat s'ha mantingut com un dels actors que fa televisió, a més de la seva intervenció indirecta amb l'adjudicació de concessions d'emissió, ajuts a les empreses i en general la regulació de l'activitat. A diferència de les empreses privades de comunicació, en la seva intervenció com a productor-emissor presenta una menor diversificació d'activitats i mercats. Les televisions públiques estatal, autonòmiques i locals són organitzacions independents que mantenen una relació de competència, i que actuen preferentment en el camp de la televisió generalista gratuïta i la ràdio. La seva presència en els nous mercats audiovisuals és més limitada i en tot cas molt dependent de les estratègies empresarials privades, així



com tampoc no han definit una estratègia clara per a intervenir a internet. La televisió pública espanyola apareix com un gran empresa en el panorama de les televisions espanyoles —per actius, personal i fins i tot facturació publicitària— però presenta unes dimensions molt per sota de les seves homòlogues europees. A diferència d'aquestes, la televisió pública espanyola no ha desenvolupat una política clara de producció i venda de programes per als mercats audiovisuals que li permeti aprofitar els estocs i la capacitat productiva de què disposa.

Tot i el seu caràcter públic, l'estat va renunciar al 1983 a fer aportacions públiques per finançar l'activitat de la televisió pública i amb la introducció de la televisió privada no va revisar aquesta política. La televisió pública quedava així en plena competència amb les privades en el lloguer de temps als anunciant, traslladant al servei públic televisiu la pressió comercial que aquests exerceixen sobre la programació televisiva. Però la insuficiència dels recursos comercials per a una televisió que com hem vist presenta una estructura empresarial molt diferent de la de la televisió privada, ha portat a un endeutament creixent de l'ens públic que deixa oberta la perspectiva de la venda d'actius (privatització total o parcial) com a alternativa a una aportació a càrrec dels pressupostos públics que no s'ha assumit.

L'estat intervé també a través de les polítiques audiovisuals —lleis, regulacions, concessions, ajuts, sentències judicials— que han modelat significativament el desenvolupament del mercat audiovisual. L'estat marca el ritme de l'obertura de mercats a l'activitat privada, fixa cobertures i requisits de dimensió econòmica, estableix obligacions d'inversió, dóna suport a la producció, sobretot la cinematogràfica i influeix en les regles de joc de l'intercanvi intraindustrial. En aquestes mesures combina criteris polítics amb criteris econòmics de suport al creixement de les grans empreses en l'àmbit de la comunicació i de suport a la implantació de tecnologies que permetin també el creixement de les empreses d'equipaments.

En l'anàlisi de qui fa televisió ens trobem, doncs, amb actors diferents, amb dimensions, interessos i capacitats diverses. Per als grups de comunicació espanyols la televisió és el negoci de més facturació i el que ha participat més en el creixement de les empreses als anys noranta; i en els casos en què s'han consolidat les inversions sembla que ha afavorit el creixement en altres activitats. Aquests grups, però, presenten una dimensió molt per sota de la dels grups estrangers, principalment europeus, que inverteixen en la televisió espanyola, o la de les grans empreses audiovisuals nord-americanes. Mentre que en els grups espanyols els interessos estan definits principalment en termes nacionals —tot i que en els darrers anys del període d'estudi hi ha una certa expansió cap a Amèrica llatina—, en els grups estrangers l'interès en la televisió espanyola forma part d'estratègies de creixement global. Això explica algunes de les diferències que es poden apreciar, per exemple, entre la gestió de *Telecinco*, on predomina el capital estranger, i la d'*Antena 3 TV*, on ha estat més important la presència de grups espanyols.

Aquest procés d'estructuració empresarial es correspon amb les dinàmiques generals de l'economia, on es dona un procés d'expansió empresarial cap a més activitats, moltes de les quals de caràcter públic, cap a més mercats geogràfics i cap a les diferents fases en la línia vertical de la producció. Els principals

accionistes, proveïdors de continguts i anunciants són actors implicats en aquest canvi polític-econòmic que s'intensifica en aquesta dècada amb el procés liberalitzador i altres mesures de política econòmica i l'expansió empresarial.

## **6.2.- Com es fa televisió? Models de producció**

El període analitzat en la tesi correspon al pas d'un sistema públic de televisió, on els organismes públics de televisió assumien les tasques de producció, programació i fins i tot difusió del senyal en un règim de monopoli públic amb canals centrals i canals autonòmics, a un sistema mixt on la televisió pública competeix amb la privada en un mercat oligopòlic on hi ha una major separació entre activitats de producció de continguts, gestió de drets i programació i les activitats de telecomunicacions. La privatització de la televisió ha afectat a les diferents fases de l'activitat: s'han privatitzat els canals o la gestió de la programació, s'han privatitzat les xarxes tècniques de difusió, i s'ha estimulat també una major mercantilització en els continguts.

Un dels trets destacats en aquest procés de privatització és l'increment dels costos de l'activitat televisiva. Enfront el lleuger increment del consum televisiu, en la mesura que la majoria de la població era ja receptora de televisió, els costos del sistema televisiu han passat dels 84.000 milions de pessetes que va gastar TVE al 1989 als més de 400.000 milions de pessetes de despesa que acumulaven les quatre televisions analitzades al 2000. Aquesta és una de les característiques del mercat televisiu, on l'increment de la producció, de la despesa en producció, no es correspon amb un increment paral·lel del consum per part dels espectadors (augmenta el cost per espectador en tot el període). Sí que hi ha un increment, però, del lloguer de temps als anunciants, al voltant de 4.000 hores al 2000. Així doncs, l'augment en la producció correspon a l'augment de la demanda per part dels anunciants més que a la demanda del públic final.

L'increment dels recursos destinats a fer televisió es reparteix entre la compra de programes, la contractació de serveis externs i el personal directament contractat per les televisions. L'evolució de les tres partides dóna compte dels canvis en el negoci televisiu en el procés de canvi del model de servei públic a la creació d'un mercat audiovisual. La compra de programes és el cost que experimenta el major increment. El mercat de programes es defineix en termes internacionals, amb els Estats Units com a principal país proveïdor seguit dels països europeus més grans i d'Amèrica Llatina. Aquesta estructuració té escassa correspondència amb la internacionalització de la societat espanyola fruit de la immigració en aquest període. Sí que augmenten les relacions amb persones europees i d'Amèrica Llatina, però la forta immigració del Magreb, Àfrica, Xina o l'est d'Europa no té equivalent en l'intercanvi de continguts.

La segona partida en els costos és la de serveis externs, la major part dels quals correspon a la contractació de serveis per a la producció. El lloguer de les xarxes de transmissió anirà perdent pes relatiu entre les despeses de les televisions, i és precisament la televisió pública, que es va haver de desprendre de la

xarxa de transmissió en el procés de privatització de les telecomunicacions, la que suporta un major cost de transmissió. En totes les televisions, però, la major part de la despesa en serveis externs s'ha d'atribuir a estratègies d'externalització de la producció. És a dir, en el model de televisió privatitzada s'opta per estructures empresarials més petites que en la televisió pública, substituint d'aquesta manera costos fixes en infraestructura i personal de producció, per serveis externs que tenen un comportament més proper al dels costos variables, i proporcionen per tant, més flexibilitat a les empreses per adaptar-se a variacions del mercat. Les despeses externes suposen al voltant d'un terç del total de la despesa de les televisions analitzades, excepte en l'etapa de relançament en què perden pes —suposen al voltant del 25% de la despesa— en favor de les compres.

La despesa en personal, en canvi, anirà perdent pes al llarg de la dècada de manera que si al 1991, quan es completa la introducció de la televisió privada, suposava el 29% del total de despesa, al 2000 el percentatge se situa en el 18%. A més, s'ha de destacar que més de la meitat de la despesa en personal correspon a la televisió pública. Cal tenir en compte, però, que gran part de la despesa en serveis externs de les televisions correspon també a personal, que és el principal cost de les companyies de producció. El personal de les televisions i el de les principals productores que concentren les vendes de programes a les televisions se situa en un nivell salarial alt en relació a les petites empreses de producció i televisió local i els professionals autònoms. El nivell de salaris és també més elevat que en la professió periodística.

Així doncs, l'anàlisi del cicle econòmic de les televisions ens mostra com en el procés de mercantilització de la televisió es passa d'un model intensiu en personal i capital fix a un model on guanyen pes les despeses de capital circulant —compres i serveis externs—. Aquest procés de substitució de factors de producció es correspon amb el canvi en l'orientació de l'activitat de les televisions que, com s'ha assenyalat, tendeixen a centrar-se en la gestió del canal i externalitzar les tasques de producció. En aquest sentit l'anàlisi econòmica i financera ens ha mostrat una línia d'evolució en el negoci televisiu que va del model que representa *TVE* —amb una estructura empresarial centralitzada en una sola societat, amb centres de producció diversos, i un major capacitat de producció—, al model representat per *Canal Plus* —on hi ha diverses societats dins el grup per al desenvolupament de cada tasca i la societat televisiva se centra en la gestió de la programació i dels clients—. *Antena 3 TV*, més propera al model de *TVE*, i *Telecinco*, més propera al model de *Canal Plus*, representen models intermedis en aquesta línia de canvi en la producció/difusió televisiva.

Les diferències en el model de negoci estan relacionades també amb l'estructura empresarial, i podem veure com en les televisions que formen part de grups internacionals que integren diverses societats per a l'explotació d'activitats diverses, hi ha un major grau d'externalització (*Canal Plus* i *Telecinco*), mentre que les televisions integrades en grups espanyola hi ha una major centralització de les activitats de producció i gestió del canal (*Antena 3 TV* i *TVE*).

Aquesta correspondència dóna compte d'una altra de les característiques del mercat audiovisual, on la planificació centralitzada en una empresa no ha estat substituïda per contractes de mercat sinó més aviat per

diferents formes de cooperació empresarial. Així, gran part de les compres i contractació de serveis externs correspon bé a empreses del propi grup, bé a diferents modalitats de contractes a llarg termini i/o amb salvaguardes, que protegeixen la posició de les empreses implicades i limiten les possibilitats de competència. La freqüència de les transaccions —elevada per cobrir el flux de programació—; les dificultats per mesurar operacions que es realitzen amb bens immaterials, el valor de les quals depèn també de mesures complexes d'audiències i temps de vida dels productes; i el tipus d'actius i inversions que requereix la producció audiovisual, amb un pes important per a les inversions en personal, són tres factors que contribueixen a que es formin grups empresarials o altres formes de cooperació empresarial i contractes restringits.

Les pròpies característiques de gran part dels productes audiovisuals —no es consumeixen amb l'emissió, sinó que es continua disposant d'ells, però només es poden valoritzar si s'emeten—, afavoreixen els contractes a llarg termini entre els creadors i els gestors de drets, sovint integrats en els grans grups, que són els que tenen més capacitat per *moure* els programes entre les diferents finestres d'emissió (ja sigui en termes territorials com en diferents modalitats de televisió), i són els que tenen més poder de negociació en la relació d'intercanvi. La mercantilització dels continguts televisius suposa, doncs, el desenvolupament del negoci de gestió de drets i per tant l'apropiació d'estocs de continguts per part de grans empreses que són les que tenen la capacitat financera per afrontar el període de maduració que caracteritza bona part de la producció audiovisual i que són els que controlen els canals que donen valor als productes. En aquest sentit, cal destacar la particularitat de la comptabilitat o valoració dels programes i els drets d'emissió, que està condicionada per les condicions d'emissió més que pel propi cost de la producció, de manera que en la fixació del valor comptable i del preu d'intercanvi són les empreses emissores les que tenen una posició més avantatjosa.

El mercat audiovisual espanyol presenta algunes característiques que han afavorit la concentració i la presència dels grans grups transnacionals. Per una part, hi ha poques empreses demandants. La multiplicació de canals amb les plataformes digitals ha suposat un increment de la demanda de continguts, però en la major part s'han omplert amb importacions en la mesura que la creació de les plataformes digitals ha estat en bona part liderada per grups internacionals interessats a obrir un nou mercat per als seus productes, més barats que la producció nacional. Pel costat de la producció, ens trobem també amb un elevat nivell de concentració en unes poques empreses que al seu torn subcontracten serveis a petites empreses i treballadors autònoms. La major part de la producció per a televisió, però, prové del mercat internacional que presenta unes condicions més avantatjoses. Les limitacions del mercat audiovisual espanyol s'han de referir també a la diversitat de programes i gèneres que ofereix. En aquest sentit, la privatització del servei públic de televisió ha impulsat la producció de ficció i entreteniment televisiu, el seu impacte ha estat més limitat i centrat a les televisions de pagament en el cas del cinema, mentre que gairebé s'ha renunciat a la programació cultural, divulgativa o formativa i a la televisió infantil, que es concentra en la televisió pública (de producció pròpia majoritàriament, excepte per als programes infantils) i en els canals especialitzats (amb un elevat nivell d'importació).

Els ingressos generats per l'exploració televisiva (canals i plataformes d'abast espanyol) sumaven més de mig bilió de pessetes al 2000, dels quals al voltant del 40% correspon al pagament dels espectadors. Després del gran increment dels vuitanta en que la corba d'inversió publicitària es movia molt per sobre de l'evolució del PIB, als noranta la inversió es manté al voltant del 1,7-2% del PIB, i per això les estratègies de creixement de les empreses de la comunicació s'adreçaran més al consumidor final, com a font d'ingrés complementària a la publicitat. El pagament dels espectadors, però, presenta límits clars al creixement, tot i que en la dècada dels noranta alguns grups socials augmenten de forma important la despesa en comunicació i cultura.

### **6.3.- Per què? Dinàmiques de la comunicació mercantilitzada**

L'anàlisi econòmica i financera junt amb l'anàlisi de l'entorn competitiu de les televisions ens proporciona alguns elements per explicar l'evolució de la televisió en el període d'estudi, en tant que permet identificar algunes de les pressions que actuen sobre el model de televisió en un context de mercantilització.

Des del punt de vista del consum, ens trobem amb uns hàbits de consum televisiu bastant estable, on els grups de menys recursos econòmics i educatius i de més edat són els que acumulen més temps d'audiència i un consum de mitjans menys diversificat. En canvi, els grups de població amb més recursos i major nivell formatiu, urbans i joves-adults, concentren el consum televisiu en les franges del *prime time* i diversifiquen més el consum cultural, de manera que poden acudir a altres mitjans per satisfer demandes que no cobreixi la televisió. Així es pot veure com les noves demandes de comunicació s'adreçaran més a internet, la telefonia mòbil, la televisió de pagament i altres modalitats de vídeoserveis, mentre que la televisió gratuïta es caracteritza per l'atenció a demandes més consolidades dels grups populars majoritaris.

El comportament dels anunciants, que contempen també un conjunt ampli de mitjans de comunicació empresarial persuasiva, és l'altre element de la demanda que condiona el tipus de televisió que es fa. En aquest sentit, hem vist com la televisió concentra la inversió dels anunciants de productes de consum de masses que estan més interessats en la quantitat de públic que no pas en la selecció de targes més restringits qualitativament. En tant que la principal font de finançament del sistema televisiu, la publicitat i les estratègies d'anunciants i centrals de compra són els principals referents de les televisions per definir els seus públics, cosa que ha portat a una polarització entre les franges de menys consum televisiu, destinades preferentment al públic de classe mitja-baixa, i les franges de *prime time* on, sobretot les televisions privades, busquen un públic de més valor publicitari. Això explica, entre d'altres factors, el major esforç d'inversió i la major innovació que es dona en el *prime time*, amb la producció de sèries nacionals, la compra de cinema d'èxit o la innovació amb programes d'entreteniment. En canvi, en les franges de matí i tarda veiem com l'evolució del mercat televisiu ha portat a l'exploració de formats més barats que adapten continguts d'èxit d'altres mitjans

com la ràdio de tertulians o la premsa del cor, i es renuncia a altres continguts com els infantils, juvenils, divulgatius o culturals que presenten una pitjor relació cost-audiència-satisfacció de demandes dels anunciants.

La selecció de gèneres i continguts i la seva ubicació en les graelles de programació constitueixen els filtres a través dels quals les empreses de televisió regulen de fet l'accés dels diferents discursos al canal televisiu. Els estudis d'audiència, amb el seguiment minut a minut de les preferències dels espectadors i de les seves característiques sociodemogràfiques, són el principal instrument de les polítiques de programació, que s'adapten als hàbits de consum televisiu establint blocs de programació que s'ajustin a les característiques del públic majoritari en cada moment, i programes de transició que retinguin si més no a part del públic de cada bloc i atreguin als que s'incorporen a la recepció. Els interessos dels grans anunciants de disposar d'un mitjà de comunicació massiu condiciona una aposta per la màxima audiència en cada moment, al mínim cost possible, amb models de programació convergents i amb un ritme lent d'innovació (que es correspon als cicles de quatre anys identificats en l'anàlisi econòmica i financera). Tan sols la segona cadena pública escapa d'aquest model al no estar condicionada pels interessos dels anunciants. En aquest cas, veiem com es tenen en compte altres factors com la diversitat de continguts i de públics i s'introdueix una major experimentació. En els altres canals gratuïts, en canvi, hem vist com les programacions convergien en un model on prima la ficció i l'entreteniment, amb la informació concentrada en els telediaris. La televisió pública, tot i aproximar-se a aquest model, presenta una major dedicació a gèneres informatius i culturals.

Els principals criteris de segmentació per a la televisió i també per al conjunt de la indústria de la comunicació són els socio-econòmics, i es pot apreciar una concentració de la inversió en productes —com el prime time televisiu, les televisions de pagament i altres productes i serveis culturals de pagament— adreçats als segments urbans de major nivell adquisitiu i formatiu. En canvi, i en un context d'increment de les desigualtats socials, per als segments de població més populars trobem una oferta comunicativa i cultural amb menys despesa de selecció, interpretació o elaboració. Considerant els mercats per tipus de producte segons la funció predominant, és en els mercats informatius on hi ha més diferències en funció del territori, el nivell econòmic i educatiu i l'edat. En el mercat informatiu, la televisió és el principal mitjà per a segments socials molt amplis —població baix nivell adquisitiu i formatiu, habitants de zones rurals, i de territoris del centre-oest i sud de la península, la gent de més edat—. Pel que fa a la producció cultural, aquests segments tenen menys diversitat, amb un consum que es concentra en el futbol, la ficció seriada, el cinema de les grans distribuïdores en multisales d'oci, els successos i xafarderies i les llistes d'èxits, entre els principals. Són també els segments que reben més publicitat, ja que són consumidors de mitjans gratuïts i de continguts que incorporen fàcilment la publicitat. Les desigualtats en l'ús dels mitjans de comunicació es corresponen amb un període d'increment de la desigualtats econòmiques a nivell social i també entre els territoris amb més i amb menys oferta i consum de mitjans.

Un altre dels condicionants de l'activitat de les televisions el trobem en el creixement dels mercats de la comunicació i culturals i dels grups empresarials que hi actuen, creixement que promou aquells

continguts que tinguin més capacitat de ser comercialitzats per diverses vies. El model implantat amb *Canal Plus* basat en cinema i esports, i el posterior desenvolupament de noves ofertes de pagament correspon a aquesta dinàmica que proporciona als grups empresarials noves finestres amb remuneració per part del consumidor final per a productes cinematogràfics, informatius, divulgatius, esportius, musicals, entre d'altres. L'augment de l'oferta de futbol a les pantalles també es correspon a aquesta lògica ja que es tracta d'un contingut que estimula altres ingressos (entrades, merxandatge, vendes de premsa, audiència radiofònica, requalificacions de terrenys i fins i tot aportacions públiques per salvar equips amb dificultats econòmiques), que sovint repercuteixen sobre el propi grup empresarial o alguns dels socis. Aquest increment de la presència dels esports, particularment el futbol, en els mitjans de comunicació es produeix en uns anys en què els esports es converteixen en un de les principals elements de mobilització social.

La dinàmica d'una indústria i un mercat internacionalitzats ha actuat també sobre el model de televisió, on els continguts i les maneres de fer de la indústria nord-americana i els interessos de les grans empreses industrials ocupen una posició hegemònica. A més del pes que té en els aprovisionaments la producció nord-americana, ens referim també a la importància de les grans empreses transnacionals de consum entre els anunciant televisius que proporcionen un dels continguts més vistos de la programació de la televisió espanyola, i de les centrals de compra i agències que predominen en el mercat publicitària, la majoria de capital estranger.

També s'ha de destacar la importància dels interessos i estratègies dels fabricants d'equipaments audiovisuals i informàtics i els operadors de telecomunicacions en la dinàmica del conjunt de la indústria de la comunicació i en particular en l'evolució de la televisió. Enfront el model de flux de programació emesa per al consum públic, finançada per la publicitat, els fabricants d'equipaments i telecomunicacions estan més interessats en el creixement dels mercats domèstics on estan els consumidors finals. També les grans editorials busquen l'expansió cap a l'audiovisual de la mà dels consumidors finals a través de la distribució en quioscos i botigues. Alguns dels actors que s'han identificat com de major pes dins de la indústria cultural i de la comunicació —indústria dels equipaments i telecomunicacions i indústria gràfica— impulsen, doncs, el desenvolupament de noves formes de consum audiovisual (DVD, televisions de pagament, descàrrega de pel·lícules a través d'internet, entre d'altres) que han anat impulsant canvis també en les maneres de fer les televisions convencionals.

En l'anàlisi de la indústria de la comunicació hem vist com els mercats autonòmics i locals apareixen com un dels principals elements de competència per als mitjans d'abast estatal, i el seu creixement ha comportat una menor concentració empresarial i una major pluralitat de continguts i models de mitjans. Això no ha estat així en el cas de la televisió, on la falta de regulació de l'estat ha frenat el desenvolupament d'aquests mercats locals i autonòmics, eliminant una font de competència a les televisions privades analitzades. Només quan els grans grups empresarials han completat la implantació de la televisió d'abast estatal i després la implantació de les plataformes de canals de pagament, s'han obert a la iniciativa privada

els canals autonòmics i locals. Així, els grups que ja han consolidat la seva posició en el mercat audiovisual (com el grup *Prisa* i *Vocento*) es troben en condicions d'obrir una nova finestra d'emissió per als seus estocs, comptant amb part de producció local, i amb un nou mitjà per millorar l'explotació dels mercats locals publicitaris on ja gestionen carteres de clients en ràdio i premsa. En tot cas, l'obertura d'aquests mercats — amb una regulació encara poc clara— constitueix un dels elements que pot introduir més canvis en el sistema televisiu, que podria aproximar-se al model de la ràdio convencional (mentre que l'especialització de la ràdio fórmula en el cas de la televisió la trobem en els canals de pagament).

L'afany de lucre i les exigències de control de costos influeixen també en l'activitat televisiva i en les decisions sobre el tipus de televisió que es fa. En el cas dels programes de ficció i entreteniment, els dos factors que més encareixen els costos són les necessitats d'innovació creativa (definir el format del programa, guions) i en el personal que genera i reté més audiència (certs presentadors, actors). Per contenir aquests costos les televisions intentaran reduir la innovació als mínims elements possibles i assegurar-se la continuïtat de l'aprovisionament, estratègia que a més coincideix amb un consum televisiu que valora la continuïtat. La innovació, la creació i el personal més valuós, en tot cas, es concentren en les franges amb més valor econòmic, les del *prime time* —i progressivament, també el *late-time*—. Així, hem vist com es passava dels reality shows i les gales, que innovaven respecte la televisió pública en els primers anys, fins a la telerealtat dels 2000; de les sèries de situació i professions nord-americanes a les sèries de producció nacional que van adaptant aquests models; o com es recorre a les pel·lícules de més recaptació amb actors de l'*star system*. En molts casos, però, la innovació és mínima, com en els serials, i barata, com en els programes de miscel·lània que s'alimenten de successos, participació del públic o l'anecdota dels famosos, sovint creats per la pròpia televisió. En aquests casos, en què les necessitats d'inversió són més baixes i es poden amortitzar més ràpid, les televisions assumiran majors graus de producció pròpia, mentre que a mesura que els formats es van fent més complexes o en aquells programes on té més pes el presentador o algun altre element creatiu, hi ha una major tendència a la creació d'empreses externes.

La contenció dels costos en l'activitat televisiva suposa un fre a la innovació i experimentació audiovisual ja que les televisions tendiran a mantenir les estructures de programació, els programes i els personatges mentre tinguin prou audiència o fins que algun competidor introdueixi alguna variació. Tenint en compte, a més, que el públic televisiu és molt estable, en un escenari de pocs canals els estímuls a la innovació són relativament baixos i es corresponen amb les polítiques d'amortització i el cicle de negoci de les empreses televisives.

La producció informativa, per la seva part, té un ús intensiu de personal i requereix també importants inversions de capital fix per estar en disposició de cobrir fets simultanis i llunyans, per poder fer emissions en directe davant certs esdeveniments. Enfront a aquestes necessitats de despesa, la informació es presenta com un contingut de difícil remuneració ja que té una vida econòmica curta (limitada per l'actualitat) i en el cas de la televisió, fins al 2001, no s'han introduït interrupcions publicitàries que permetessin una major explotació



de l'audiència que generen. Cap televisió, però, ha renunciat a l'emissió dels noticiaris diaris —si ho han fet a l'emissió d'altres gèneres informatius—, tant perquè es tracta d'una demanda consolidada en la televisió, com pel poder d'influència que proporciona. La contenció de costos que caracteritza la lògica empresarial, però, porta a un model informatiu diferenciat del de la televisió pública, amb menys personal propi i més pes de les agències de notícies i gabinets d'informació. La informació en la televisió privatitzada dona més importància als continguts que requereixin menys treball de recerca, interpretació i documentació, com els esports, successos, imatges d'impacte o fenòmens meteorològics, i és més dependent de les fonts institucionalitzades, amb una dinàmica que es afecta també a la informació de les cadenes públiques. La contenció en la inversió en equipaments i personal es tradueix en una menor cobertura geogràfica, ja que les redaccions es centralitzen a Madrid, tot i que s'han anat completant amb corresponsals o delegacions a les capitals autonòmiques.

Les estratègies per reduir costos fixes i de personal propi que caracteritzen la televisió privada porten, doncs, a un major pes de les compres, on les empreses del propi grup i en general els grans grups tenen una posició privilegiada ja que gestionen estocs més grans i diversificats —en productes i en preus— i poden oferir unes condicions financeres més favorables, com hem vist amb la importància dels crèdits comercials en el passiu de les empreses de televisió. La televisió pública manté un model diferenciat, amb importants fons històrics de producció, però es veurà afectada també per la dinàmica del mercat televisiu.

Darrera les mesures de control de costos hi ha l'objectiu empresarial del lucre propi de les empreses capitalistes. En el cas de la televisió privada espanyola, els tres anys d'introducció (1990-1992) se salden amb unes pèrdues de 18.000 milions de pessetes. La televisió entra en guanys en l'etapa de creixement (1993-1994) que se salda amb més de 1.000 milions de benefici, mentre que en els anys de maduresa (1994-1997) els beneficis sumaran més de 28.000 milions de pessetes. Finalment, en el període de relleu i reestructuració del mercat televisiu (1998-2001), les empreses privades analitzades acumulen uns beneficis de 114.000 milions de pessetes, que contrasten amb les pèrdues de les altres modalitats televisives que es posen en marxa en aquest període. La televisió privada aconsegueix, doncs, un important increment del nivell de guanys en les diferents etapes de desenvolupament del procés de mercantilització de la televisió. Aquest increment del benefici es correspon amb augments de la rendibilitat per als accionistes, tal i com hem vist en l'anàlisi econòmica i financera.

Les especificitats de la televisió pública, heretades del model de monopoli públic, expliquen les diferències en el model de negoci i de programació de TVE. La televisió pública es veu obligada a donar més pes a les funcions informatives i divulgatives, donant cobertura als esdeveniments que es consideren d'interès públic. La insuficiència dels recursos financers en una etapa de contenció de la despesa pública, però, limiten la capacitat de la televisió pública espanyola per definir un model diferenciat de la televisió comercial. A més, el propi creixement de la indústria audiovisual privada ha anat introduint dinàmiques noves en la producció i difusió audiovisual on predominen els interessos i estratègies dels grans grups privats.

## BIBLIOGRAFIA

- AEA (1999). *Impacto económico de la publicidad en España*. Madrid: Asociación Española de Anunciantes.
- ALBERT, Michel (1992). *Capitalismo contra capitalismo*. Barcelona: Paidós, Estado y sociedad.
- ALCÁNTARA, Manuel i Antonia MARTÍNEZ (eds.) (2001). *Política y gobierno en España*. València: Tirant lo Blanch.
- ALEXANDER, A. James OWERS i Rod CARVETH (eds.) (1993). *Media economics. Theory and Practice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers. Hillsdale.
- ANALÍTICA (1995). *Las desigualdades en España*. Madrid: Fundación Argentaria.
- ANDERSEN, Robin i Lance STRATE (2000). *Critical studies in media commercialism*. Oxford: Oxford University Press.
- ANDERSON, Sarah i John CAVANAH (2000). "Top 2000: the rise of corporate global power", a: *Institute for Policy Studies*, desembre 4. <http://www.ips-dc.org/reports/top200text.htm>
- ALLEN, Robert (ed.) (1992). *Channels of discourse. Television and contemporary criticism*. London: Methuen.
- ALONSO GONZÁLEZ, Fidel (1999). *Sogecable descodificado. Cifras y claves empresariales de Canal Plus en España*. Madrid: Fragua
- ÁLVAREZ MONZONCILLO, José María (1997). *Imágenes de pago*. Madrid: Fragua.
- ÁLVAREZ MONZONCILLO, J.M. i Javier LÓPEZ VILANUEVA (1999). "La producción de ficción en España. Un nuevo ciclo". A: *Zer. Revista de estudios de comunicación*. Zarautz: UPV, n. 7, desembre, pp. 65-88.
- AMORÓS PONS, Anna Maria (1994). *La transformació del model de televisió a l'estat espanyol (1980-1992)*. Bellaterra: Tesis doctorals de la UAB, Microfoto MICA/69.
- ARIÑO ORTIZ, Gaspar (2000). *Liberalizaciones 2000*. Albolote: Comares.
- AUTISSIER, A.M., C. BIZERN i L. Le FLECH-ANDERSEN (1999). *Public Aid Mechanism for Film and the Audiovisual Industry in Europe*. Strasbourg: EAO, vol II.
- AYALA, Luis, Juan GARDE i altres (1996). *II Simposio sobre la igualdad y la distribución de la renta y riqueza. La desigualdad de recursos*. Madrid: Argentaria.
- AZPILLAGA, Patxi, J.C. de MIGUEL i Ramón ZALLO (1998). "Las industrias culturales en la economía informacional". A: *Zer. Revista de estudios de comunicación*. Zarautz: UPV, n. 5, novembre, pp. 53-74.
- BALSEBRE, Armand (2002). *Historia de la radio en España*. Madrid: Cátedra.
- BANDRÉS, Eduardo, Alain CUENCA i Maria Dolores, GADEA i SÁNCHEZ (1997). "El desarrollo del estado del bienestar moderno en el sur de Europa". a: MARAVALL HERRERO, José María (ed) (1997). *III Simposio sobre Igualdad y Distribución de la Renta y Riqueza. Políticas de bienestar y desempleo*. Madrid: Fundación Argentaria.

- BARAN, Paul, A. (1969). “La publicitat”, a: ROCA, Francesc (1996). *Llegir d'economia*. Barcelona: La Magrana, pp. 69-95 (capítol cinquè de: BARAN, Paul (1969). *El Capitalisme monopolista*. Barcelona: Anagrama.)
- BARBIER, Frédéric i Catherine BERTHO LAVENIR (1996). *Historia de los medios: de Diderot a internet*. Buenos Aires: Colihue.
- BATISTA, Antoni (2001). *Euskadi sin prejuicios*. Barcelona: Plaza y Janés.
- BARROSO, Jaime (1992). *Proceso de la información de actualidad en televisión*. Madrid: IORTV.
- BLANES CRISTOBAL, José Vicente (1997). *Comercio intra-industrial y presencia de capital extranjero en España*. Bellaterra: Departament d'Economia Aplicada, UAB.
- BELLO MARTÍN-CRESPO, María Pilar (1997). *Concentración de empresas de dimensión comunitaria*. Pamplona: Aranzadi.
- BENITO JAÉN, Ángel “La concentración de medios y el pluralismo social” a: A.D. (2000). *Estudios de empresa informativa*. Madrid: Universidad Complutense.
- BOIX, Carles i Clara RIBA (2000). “Las bases sociales y políticas de la abstención en las elecciones generales españolas: recursos individuales, movilización estratégica e instituciones electorales”. A: *REIS. Revista española de investigaciones sociológicas*, abril-juny, pp. 95-128. Madrid: CIS
- BOLTANSKI, Luc i Ève CHIAPELLO (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal.
- BORRAT MATTOS, Héctor  
(1989) *El periódico, actor político*. Barcelona: Gustavo Gili.  
(1993) *Fer Europa. Els periòdics, protagonistes del post-Maastrich*. Barcelona: Centre d'Investigació de la Comunicació.
- BOURDIEU, Pierre  
(2002). “Cuestiones a los verdaderos amos del mundo”, a: *Revista de estudios de comunicación*. Zarautz: UPV, n. 12, maig, pp. 237-245.  
(1988). *La distinción: criterios y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus.
- BRIONES, Juan, Jaime FOLGUERA , Andrés FONT i Edurne NAVARRO (1999). *El control de la concentración en la Unión Europea*. Marcial Pons ediciones jurídicas y sociales, Madrid.
- BUENO, Eduardo i altres (1992). *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Madrid: Pirámide.
- BUONNANO, Milly (2002). *Eurofiction 2001. Quinto Rapporto sulla fiction televisiva in Europa*. Roma: RAI.
- BUSTAMANTE, E. i Ramón ZALLO (1988). *Las industriales culturales en España*. Barcelona: Akal.
- BUSTAMANTE, Enrique (1999). *La televisión económica. Financiación, estrategias y mercados*. Barcelona: Gedisa
- BUSTAMANTE, Enrique i J.M. ÁLVAREZ MONZONZILLO (1999). “España: la producción audiovisual en el umbral digital”. A: *Zer. Revista de estudios de comunicación*. Zarautz: UPV, n. 7, desembre, pp. 45-64.
- CAC (1998). *Informe de l'audiovisual a Catalunya 1997-1998*. Barcelona: CAC.

- CASTELLBLANQUE, Mariano R. (2001). *Estructura de la actividad publicitària. La industria de la publicidad de la A a la Z. España: un caso extrapolable*. Barcelona: Paidós, Papeles de Comunicación.
- CASTELLS, Manuel (1999). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Madrid: alianza Editorial.
- CEBRIÁN HERREROS, Mariano (1998). *Información televisiva. Mediaciones, contenidos, expresión y programación*. Madrid: Síntesis.
- CECEÑA, Ana Ester (2002). “Estratégias de dominaçao e mapas de construçao da hegemonia mundial”, a: *Forum Social Mundial*, <http://www.forumsocialmundial.org/dinamic/cecenapor.asp>
- CHOMSKY, Noam i Ignacio RAMONET (1995). *Cómo nos venden la moto*. Barcelona: Icaria, 7ª edició..
- COLLINS, R., N. GARNHAM i G. LOCKSLEY (1988). *The economics of TV. The UK case*. London: Sage.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1992). *Libro verde de la Comisión. Pluralismo y concentración de los medios de comunicación en el mercado interior*. Bruselas: Comisión.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1994). *Crecimiento, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI. Libro blanco*. Luxemburgo: Oficina de publicaciones de las Comunidades Europeas.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001). *III Informe de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo y al Comité Económico y Social relativo a la aplicación de la Directiva 89/552/CEE “Televisión sin fronteras”*. Bruselas: COM (2001) 9 final.
- CONTRERAS, José Miguel (1997). “Ante un nuevo punto cero. Diez tendencias de la evolución del mercado televisivo español”, a: *Comunicación Social. Tendencias 1996*. Madrid, Fundesco, pp. 283-288.
- CONTRERAS, José Miguel i Manuel PALACIO (2001). *La programación de televisión*. Madrid: Síntesis.
- CORIAT, Benjamin (1992). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Madrid: Siglo XXI.
- CORNELLA, Alfons (1996). *Les autopistes de la informació: descripció i impacte*. Barcelona: Columna, Proa.
- CRUSAFONT, Carmina (1999). “El nuevo enfoque de la política audiovisual de la Unión Europea (1994-1998): la primacía de la dimensión económico-industrial”. A: *Revista Latina de comunicación Social*. N. 15, març, La Laguna, Tenerife. [www.ull.es/publicaciones/latina/a1999c/113carmina.htm](http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999c/113carmina.htm).
- DAYAN, Daniel (Comp.) (1997). *En busca del público*. Barcelona: Gedisa.
- DAVIS, Susan G. (1999). “Space Jam. Media conglomerates build the entertainment city”, a: *European Journal of Communication*, vol14, n. 4, desembre.
- DE BENS, Els i KNOCHE, M. (1997). *Impact of new communications technologies on media industry in the EC-countries: FAST II-Com 2, Final Report*. Brussel-les: Directorate General for Sciences and Development.
- DÍEZ JIMÉNEZ, Mercè (2001). *Difusió i ús social del videotext a Espanya (1978-1997): anàlisi del procés de transformació d’una tecnologia en un serveis d’informació i comunicació*. Tesis doctoral, accessible a <http://www.tdcat.cbuc.es/TDCat-1105102-171902>

DÍAZ NOSTY

(1988-1996). *Comunicación Social. Tendencias*. Madrid: Fundesco, Informes anuales.

(1998-2202). *Informe anual de la comunicación 1997-1998, 1999-2000, 2000-2001*. Barcelona: Grupo Zeta.

DÍAZ, Lorenzo (1999). *Informe sobre la televisión en España (1989-1998). La década abobinable*. Barcelona: Ediciones B.

DURÁNDEZ, Ángel i Alfonso SÁNCHEZ TABERNEIRO (dirs.) (2000) *El futuro de la televisión en España. Análisis prospectivo 2000-2005*. Navarra: Arthur Andersen, Univ. de Navarra.

DRUCKER, Peter F. (1994). *La innovación y el empresario innovador*. Barcelona: Biblioteca Harvard de Gestión Empresarial.

ECO, Umberto (1968). *Apocalípticos e integrados*. Barcelona: Lumen, 9a ed.

EUROFICTION (2002). *La producció de ficció televisiva a Espanya*. Barcelona: Quaderns del CAC, novembre.

EUROMEDIA RESEARCH GROUP (1992). *The Media in Western Europe. The Euromedia Handbook*. London: Sage Publications.

EWEN, Stuart (1988). *All consuming images*. New York: McGraw Hill.

FEDERACIÓN DE GREMIOS DE EDITORES DE ESPAÑA (2000). *Diez años de comercio interior del libro en España. 1988-1998*. Madrid: FGEE.

FERGUSON, M. i P. GOLDING (eds.) (1998). *Economía política y estudios culturales*. Barcelona: Bosch Comunicación.

FERNÁNDEZ, Fausto (1998). *Telebasura española*. Barcelona: Dr. Vértigo, ed. Glenat.

FERNÁNDEZ ALONSO, M. Isable i Fernanda SANTANA CRUZ (2000). *Estado y medios de comunicación en la España democrática*. Madrid: Alianza Editorial.

FOUCAULT, Michel (1999). *Estética, ética y hermenéutica*. Barcelona: Paidós

FRANQUET, Rosa i Gemma LARRÈGOLA (1999). *Comunicar a l'era digital*. Barcelona: Societat Catalana de Comunicació.

GALBRAITH, John Kenneth (2000). *La cultura de la satisfacción. Los impuestos, ¿para qué? ¿Quiénes son los beneficiarios?*. Ariel Sociedad Económica.

GARCÍA CANCLINI (1990). *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. México: Grijalbo.

GARCÍA DE CASTRO, Mario (2003). "Propiedades de la hegemonía de la ficción televisiva doméstica en España entre 1995-2000". A: *Zer. Revista de estudios de comunicación*. Zarautz: UPV, n. 14, maig, pp. 151-167.

GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago (1994). *Teoría económica de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.

- GARCÍA GRACIA, M. Isabel i altres  
 (1997)a. *La industria de la Cultura y el ocio en España. Su aportación al PIB*. Madrid: Datautor.  
 (2001). *La evolución de la Industria de la Cultura y el ocio en España por Comunidades Autónomas (1993-1997)*. Madrid: Datautor.  
 (2001)b. *La evolución de la Industria de la Cultura y el Ocio en España por Comunidades Autónomas. Resumen ejecutivo*. Madrid: Datautor.
- GARCÍA JANÉ, J., Jordi VIA LLOP I Lluís Maria XIRINACHS DAMIANS (eds.) (2001). *La dimensió cooperativa. Barcelona: Icària*.
- GARCÍA LÓPEZ, Ricardo (2000). *La liberalización del comercio de servicios en la OMC. Una perspectiva europea*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- GARNHAM, Nicholas, Richard COLLINS i Gareth LOCKSLEY (1988). *The economics of television. The UK case*. London: Sage.
- GARNHAM, Nicholas (1990). *Capitalism and Communication: Global Culture and the Economics of Information*. London: Sage.
- GIORDANO, Eduardo i Carlos ZÉLLER (1996). *Polítiques de televisió a Espanya. Model televisiu i mercat audiovisual*. Barcelona, Fundació Jaume Bofill.
- GONZÁLEZ REQUENA (1988). *El discurso televisivo: espectáculo de la modernidad*. Madrid: Cátedra, Signo e imagen.
- GUILLOU, Bernard (1985). *Les stratégies multimédias des groups de communication*. Paris: La Documentation Française.
- HALIMI (2002). *Los nuevos perros guardianes del poder*. Tafalla: Txalaparta.
- HARD i NEGRI (2000). *Imperio*. Barcelona: Paidós, Estado y sociedad.
- HARGREAVES, Shaun and Angus ROSS (eds.) (1992). *Understanding the enterprise culture*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- HAYEK, Friedrich A. (1995). *Camino de servidumbre*. Madrid: Alianza Editorial, 3a impressió. (Primera edició original: 1944 *The road of serfdom*).
- HYLAND, David C. i J. David DILTZ (2002). "Why Firms Diversify: An Empirical Examination" a: *Financial Management*. Hanover: Journal of the Financial Management Association International, vol. 31, Issue 1, Spring.
- HUMPREYS, Peter J. (1996). *Mass media and media policy in Western Europe*. Manchester: Manchester University Press
- IBAÑEZ, Miguel (1995). *Zap*. Barcelona: Futura.
- IGLESIAS, Francisco i Sam VERDEJA (1988). *Márqueting y gestión de periódicos*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- INCOM (2000). *Informe de la comunicació a Catalunya 2000*. Bellaterra: UAB, INCOM.
- INCOM (2002). *Informe de la comunicació a Catalunya 2001-2002*. Bellaterra: UAB, INCOM.

- JHALLY, Sut (1987). *The codes of advertising: fetichism and the political economy of meaning in the consumer society*. New York: Sant Martin's Press.
- KAPUSCINSKI, Ryszard (1998). "Reflejan los media la realidad del mundo?". Discurs del 19 de novembre. Premis Nacionals de Periodisme Stora Journalspriset. Estocolm.
- KAST, F.E. i J.E. ROSENZWEIG (1988). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. Madrid: Mc Graw Hill.
- KOTLER (2000). *Dirección de márketing*. Madrid: Prentice Hall.
- KOTZ, David M. (1978). *Bank control of large corporations in the United States*. California: University of California Press.
- LACALLE, María Rosario (2001). *El espectador televisivo. Los programas de entretenimiento*. Barcelona: Gedisa.
- LASAGNI, Cristina (1994). *La qualità della programmazione televisiva. Punti di vista e criteri di misurazioni*. Roma: RAI
- LAVINE, John M. I Daniel B. WACKMAN (1992). *Gestión de empresas informativas*. Madrid: Rialp.
- LEEPER, Sarah Elisabeth (1999). "The game of radiology: an antitrust perspective of consolidation in the radio industry" a: *Federal Communications Law Journal*, vol. 52, maig 2000, n. 3, pp. 473-496, Indiana University School of Law-Bloomington.
- LHOEST, Holde (1986). *Les multinationales de l'audiovisuel en Europe*. Paris: P.U.F.
- LITMAN, Barry R. I Scott SOCHAY (1994). "The emerging mass media environment" A: BABE, Robert E. (1994). *Information and communications in Economics*. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- LLADÓS, Josep (2002). "Estructura productiva y desigualdad regional: la transición al euro y la economía del conocimiento". A: *Papeles de economía española*. N. 93, Fundación de Cajas de Ahorro confederadas para la investigación económica y social, Madrid.
- LLORENÇ MALUQUER, Carles (1998). "La convergencia estructural entre las empresas de telecomunicaciones y del audiovisual". A: *Zer. Revista de estudios de comunicación*. Zarautz: UPV, n. 5, noviembre, pp. 75-94.
- (2002). *Concentración de empresas de comunicación y pluralismo: la acción de la UE*. Bellaterra: Tesis de la UAB.
- (2003). "La concentració de mitjans", a: *Quaderns del CAC*, n. 16, maig-agost, pp. 45-54. Barcelona: CAC.
- MAILLARD (2002). *Atlas de la criminalidad financiera: del narcotráfico al blanqueo de capitales*. Madrid: Akal.
- MARAVALL HERRERO, José María (ed) (1997). *III Simposio sobre Igualdad y Distribución de la Renta y Riqueza. Políticas de bienestar y desempleo*. Madrid: Fundación Argentaria.
- MARÍN Enric, i Joan Manuel TRESSERRES (1994). *Cultura de masses i post-modernitat*. València: Edicions tres i quatre.
- MARTÍ, José E. (1999). *La negación de la evidencia. Competencia desigual entre entes públicos y empresas privadas de televisión*. Barcelona: Planeta de Agostini Telecinco.

- MARTÍN BARBERO (1987). *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*. Barcelona: Gustavo Gili.
- MATTELART, Armand (1990). *La internacional publicitaria*. Madrid: Fundesco.
- MATTELART, Armand (1993). *La comunicación-mundo. Historia de las ideas y de las estrategias*. Madrid: Fundesco.
- MATEO, Rosario de  
 (1984). *Periodismo empresarial: el consumo de prensa escrita*. Barcelona: Mitre.  
 (ed.) (1988). *La empresa periodística en los ochenta*. Barcelona: Fundación Conde de Barcelona.  
 (1990). *Els ajuts de l'estat a la premsa a l'Europa Occidental. Anàlisi comparada de les polítiques de 17 països*. Barcelona: Centre d'Investigació de la Comunicació.
- MC QUAIL, Denis, and Karen SIUNE (eds.) (1998). *Media Policies: Convergence, Concentration and Commerce*. Londres: Euromedia Research Group, Sage.
- MERCADER PRATS, Magda (1997). *Sobre la desigualdad territorial y personal en España y su evolución reciente*. Bellaterra: Departament d'economia aplicada, UAB
- MICHALIS, Maria (1999). "European Union Broadcasting and Telecoms. Towards a Convergent Regulatory Regime?" a: *European Journal of Communications*, vol. 14, n. 2, June 1999, Sage, Londres.
- MIÉGE, Bernard (1989). *The Capitalization of Cultural Production*. New York: International General.
- MIGUEL, Juan C. (1993). *Los grupos multimedia. Estructura y estrategias en los medios europeos*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- MIGUEL, Amando de (2002). *Las transformaciones en la vida cotidiana en el umbral del siglo XXI*. Madrid: CIS, Opiniones y actitudes, n. 42.
- MIRÓ, Santiago (1997). *Zeta, el imperio del zorro*. Madrid: Vosa.
- MILLÁN PEREIRA, Juan Luís (1993). *Economía de la información. Análisis teóricos*. Madrid: Trotta.
- MILLET, Montserrat (2001). *La regulació del comerç internacional del GATT a l'OMC*. Barcelona: Caixa de Pensions i Estalvis de Barcelona.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2001). *El mercado de trabajo en la producción para televisión*. Madrid: Instituto Nacional de Empleo.
- MOINEAU, Laurent i Aris PAPTHEODOROU (2000). *Coopération et production immatérielle dans le logiciel libre*. [www.sindominio.net](http://www.sindominio.net).
- MORAGAS, Miquel de i Emili Prado (2000). *La televisió pública a l'era digital*. Barcelona: Pòrtic.
- MORLEY, David (1992). *Television, audiences & cultural studies*. London: Routledge.
- MOSCO, Vincent (1996). *The political economy of communication*. London, Sage.
- MUNSÓ CABÚS, Joan (2001). *La otra cara de la televisión. 45 años de historia y política audiovisual*. Barcelona: Flor del Viento.



- MUÑOZ, Javier (2003). “Algunas consideraciones sobre la calidad en el medio televisión” a: COL.#006. *Revista del Col·legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya*. Barcelona: Col·legi de publicitaris i relacions públiques de Catalunya, setembre.
- MUÑOZ, Pedro (1990). *RTVE La sombra del escándalo*. Madrid: Temas de hoy.
- NAVARRO, José Antonio (1999). *Televisión local. Andalucía: la nueva comunicación*. Madrid: La Fragua.
- NAVAS LÓPEZ, Emilio i Luis Ángel GUERRAS MARTÍN (1996). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas
- NIETO, a. (1973). *La empresa periodística en España*. Pamplona: Eunsa.
- NYE, Joseph i Alexandra SCACCO (2002). “La gobernabilidad del globalismo”. A: *Imperio o gobierno mundial*. Barcelona: Vanguardia Dossier, n. 3 octubre-diciembre, pp. 35-40.
- OCDE (2002). “Intraindustry and intra-firm trade and the internationalisation of production”. A: *OCDE Economic Outlook*. Vol 2001/1, n. 71, juny, París, pp. 159-170.
- ORTEGA ALMÓN, M. Angeles (2002). *La empresa pública y el proceso privatizador en España*. Granada: Univesidad de Granada, Instituto de desarrollo regional.
- OWERS, James i Rod CAVETH (eds.) (1993). *Media economics: theory and practice*. New Yersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- PICARD (2002). *The economics and financing of media companies*. New York: Fordham University Press
- PINILLOS (1975). *La empresa informativa. Prensa, radio, cine y televisión*. Madrid: del Castillo.
- PINILLOS (1981). *La problemática financiera de las empresas informativas*. Madrid: Forja.
- POBLACIÓN, José Ignacio i Pedro GARCÍA-ALONSO (1997). *Organización y gestión de la empresa informativa*. Madrid: Editorial CIE de Inversiones Editoriales.
- PRADO, Emili i Miquel de MORAGAS (2002). *Les televisions locals a Catalunya. De les experiències comunitàries a les estratègies de proximitat*. Barcelona: Quaderns del CAC.
- PROSS, Harry i Vicente ROMANO (1999). *Atrapados en la red mediática. Orientación en la diversidad*. Lizarra: Iru.
- RAUSELL KÖSTER, Claudia i Pau RAUSELL KÖSTER (2002). *Democracia, información y mercado. Propuestas para democratizar los medios*. Madrid: Tecnos.
- RECIO (1987). *Análisi del entorno econòmic de la empresa: economía para directivos de empresa*. Barcelona: Hispano-Europea, ESADE.
- RIALP CRIADO, Josep i Vicente SALAS FUMÁS (2000). *The cost of ownership in governance of interfirm collaboration*, Bellaterra: Documents de la UAB, relligat.
- RICHERI, Giuseppe  
(ed.) (1983). *La televisión entre servicio público y negocio*. Barcelona, Gustavo Gili.  
(1993). *La transición de la televisión. Análisis del audiovisual como empresa de comunicación*. Barcelona, Bosch Comunicación.

- RIFKIN, Jeremy  
 (1996). *El fin del trabajo*. Barcelona: Paidós.  
 (2000). *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*. Barcelona: paidós, Estado y sociedad.
- RIOS MARTÍN, Julián Carlos i Pedro José CABRERA CABRERA (1998). *Mil voces presas*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- RODRIGO ILLERA, Carlos (1994). *Fundamentos de economía de la empresa. Una perspectiva teórica*. Madrid: Pirámide.
- RTVV (1991). *Financiación y publicidad de las radiotelevisiónes públicas y privadas*. València: Ente Público RTVV.
- SABÉS TURMO, Fernando (2002). *La radio y la televisión local en Aragón*. Lleida: Milenio.
- SAMPEDRO BLANCO, Víctor (2000). *Televisión y urnas. Políticos, periodistas y publicitarios*. Madrid: Facultad de políticas y sociología.
- SÁNCHEZ NORIEGA, José Luis (1997). *Crítica de la seducción mediática*. Madrid: Tecnos.
- SÁNCHEZ TABERNERO, Alfonso  
 (1993). *Concentración de la comunicación en Europa. Empresa comercial e interés público*. Barcelona, Centre d'Investigació de la Comunicació.  
 (2000). *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid: Cátedra, Signo e Imagen.
- SÁNCHEZ TABERNERO, Alfonso i altres (1997). *Estrategias de márketing de las empresas de televisión en España*. Pamplona: Eunsa.
- SANTILLÁN, Javier (2002). “Aspectos estructurales de los mercados financieros mundiales: algunas claves”, a: *Papeles de economía española*. Madrid: Fondo para la Investigación Económica y Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorro, n. 94 pp. 37-52.
- SERRRA RAMONEDA, A. (1986). *Sistema económico y empresa*. Barcelona, Ariel Economía.
- SERRRA RAMONEDA, A. (1993). *La empresa. Análisis económico*. Barcelona: UAB.
- SCHILLER, Dan (1981). *Objectivity and the news: the public and the rise of commercial journalism*. Philadelphia: Univ. Pennsylvania Press.
- SCHILLER, Herbert  
 (1979). *Los manipuladores de cerebros*. Buenos Aires: Gedisa. (1973: *The mind managers*. Boston, Beacon Press)  
 (1984). *Information and the crisis economy*. Norwood, NJ: Ablex.  
 (1993). *Cultura \$.A. La apropiación corporativa de la expresión pública*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara. (1989: *Culture Inc. The corporate takeover of public expression*, New York: Oxford Univ. Press.)
- SGAE (1995). *Ficción televisiva: series*. Madrid: SGAE.
- SMITH, Anthony (1991). *The age of behemoths. The globalizations of mass media firms*. USA: Twentieth Century Fund.
- SONTAG, Susan (2003). *Ante el dolor de los demás*. Madrid: Alfaguara.

- STIRGLITZ, Joseph E. (2003). *El malestar de la globalización*. Madrid: Santillana Ediciones Generales.
- STORCH, José Antonio (dir.) (1995). *La inversión publicitaria en España. 1995*. Madrid, Infoadex.
- STRANGE,, Susan (2001). *La retirada del Estado*. Barcelona: Icaria
- TIMOTEO ÁLVAREZ, Jesús  
 (1986). *Historia y modelos de comunicación en siglo XX. El nuevo orden informativo*. Barcelona: Ariel Comunicación.  
 (1989). *Historia de los medios de comunicación en España. Periodismo, imagen y publicidad (1900-1990)*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- TORRES, J. (1985). *Economía de la comunicación de masas*. Zero, Madrid.
- TRIBUNAL DE CUENTAS (1995). *Informe de fiscalización RTVE en relación a la privatización de Retevisión*.
- ULLOD, Ana María (1994). *Los cambios producidos en el panorama publicitario español ante la aparición de la televisión privada en España (1989-1992)*. Bellaterra: Tesis de la UAB. Microfoto MICA/71.
- VANDE BERG, Leah R., Laurence A. WENNER I Bruce E. GRONBECK (1998). *Critical Approaches to television*. Boston: Houghton Mifflin.
- VÁZQUEZ MONTALBÁN i altres (1991). *Las mentiras de una guerra: desinformación y censura en la guerra del Golfo*. Barcelona: Deriva.
- VELASCO, Luis de (1996). *Políticas del PSOE. Del “cambio” a la decepción*. Barcelona: Icaria.
- VENTÍN, J.A. (1994). *Empresa informativa. Introducción a la teoría de las decisiones*. Madrid: Fragua.
- WAREGNE, Jean-Marie (1994). *Le Gatt et l’audiovisuel*. Brusel-les: CRISP.
- WHEELER, Mark (2000). “The ‘undeclared war’. Part II. The european Union’s consultation process for the New Round of the General Agreement on Trading Services / Wold Trade Oragnisation Audiovisual Services”, a: *European Journal of Communication*. London: Sage Publicatios, vol 15, n. 2, june.
- WILLIAMS, Barry (2002). “The defensive expansion approach to multinational banking: Evidence to Date” a: *Financial Markets, institutions & instruments*. New York University. Blacknell Publishing, vol. 11, n. 2.
- WRIGHT, Peter, Charles PRINGLE i Mark J. KROLL (1994). *Strategic management*. Massachusetts: Allyn and Bacon, 2ª ed.
- WOLTON, Dominique  
 (1992). *El nuevo espacio público*. Barcelona: Gedisa.  
 (1995). *Elogio del gran público*. Barcelona: Gedisa.
- ZALLO, Ramón  
 (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. Torrejón de Ardoz: Akal Comunicación  
 (1992). *El mercado de la cultura. Estructura económica y política de la comunicación*. Donostia, Gakoa.
- GRETEL 2000 (2000). *Convegencia, competencia y regulación en los mercados de las telecomunicaciones, el audiovisual e internet*. Madrid: Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicaciones.

## ESTADÍSTIQUES I ALTRES FONTS

BBVA. *Informe económico*. Madrid: Servicio de Estudios Sociales (anual).

COMISIÓN DEL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES. *Estadísticas del sector*. <http://www.cmt.es>

CONVENIS LABORALS: PUBLICCITAT. DOBLATGE, ACTORS DE CINEMA I TELEVISIÓ I TÈCNICS AUDIOVISUALS.

CORPORATE EUROPE OBSERVATORY (1999). “The WTO Millenium Bug: TNC Control over Global Trade Politics”, a: <http://www.xs4all.nl/?ceo>.

ESTUDIO GENERAL DE MEDIOS. *Marco general de la audiencia de medios en España*.

ESTUDIO GENERAL DE MEDIOS. *Resultados acumulados*.

EUROSTAT (1998) *Social Portrait of Europa*. Brusel·les: European Communities.

FUNDACIÓ LA CAIXA (2000) *Anuario social de España*. Barcelona: La Caixa.

INE. *Base de datos INE*. <http://www.ine.es/inebase>

INE. *Anuario estadístico de España*. Madrid: INE.

INFOADEX. *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España*. Madrid: Infoadex.

*Intermedios de la comunicación*. Madrid: Intermedios de la comunicación.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA. *Síntesis mensual de indicadores económicos*. Madrid: Dirección General de Previsión y Coyuntura, Ministerio de Economía y Hacienda

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. *Anuario de estadísticas laborales y de asuntos sociales*. Madrid: Subdirección General de publicaciones, Ministerio de trabajo y asuntos sociales.

*Noticias de la comunicación*. Madrid: Noticias de la comunicación.

OBSERVATOIRE EUROPEEN DE L’AUDIOVISUEL. <http://www.obs.coe.int>

OBSERVATORI DE LA GLOBALITZACIÓ. *Sèrie sobre el Marc Regulador de la Globalització*. <http://www.uab.es/obsglob/Dohacat.html>

SOFRES. *Anuario de audiencias de televisión*.

EUROPEAN AUDIOVISUAL OBSERVATORY (1994-2001). *Statistical Yearbook: films, television, video and new media in Europe*. Strasburg: Observatoire européen de l’audiovisuel.

UNESCO. <http://132.204.2.104/unesco/eng/TableView> Estadístiques de la cultura.

## ÍNDIX DE TAULES

Taula 1: Inversors de Canal Plus segons la procedència .....	16
Taula 2: Inversions financeres netes de Canal Plus .....	20
Taula 3: Inversors d'Antena 3 TV segons la procedència (1990-1999) .....	25
Taula 4: inversions financeres d'Antena 3 TV per activitats (1990-1999) .....	28
Taula 5: Inversors de Telecinco segons la procedència (1989-1999) .....	33
Taula 6: Inversions de Telecinco per activitats (1990-1999) .....	36
Taula 7: Evolució del ROA i el ROE i els seus components (1990-2001) .....	37
Taula 9: Antena 3 TV: evolució dels ingressos per publicitat (1990-1993) .....	39
Taula 10: Antena 3 TV: Despeses d'exploració (1990-1993). Variació anual .....	40
Taula 11: Antena 3 TV: Personal i costos del treball (1990-1993) .....	41
Taula 12: Antena 3 TV: altres despeses d'exploració (1990-1993) .....	42
Taula 13: Antena 3 TV. Usos i fonts de finançament (1990-1991) .....	43
Taula 14: Antena 3 TV. Usos i fonts de finançament (1992-1993) .....	44
Taula 15: Antena 3 TV. Immobilitzacions material, immaterials i existències (1990-1993) ...	45
Taula 16: Antena 3 TV: ingressos i despeses financeres i extraordinàries (1990-1993) .....	47
Taula 17: Antena 3 TV: Evolució dels fons propis (1990-1993) .....	47
Taula 18: Publicitat a Antena 3 TV (1994-1997) .....	50
Taula 19: Antena 3 TV. Despeses d'exploració (1994-1997) .....	50
Taula 21: Antena 3 TV. Composició de la plantilla i costos laborals (1994-1997) .....	52
Taula 21: Antena 3 TV. Altres despeses (1994-1997) .....	52
Taula 22: Antena 3 TV. Usos i fonts de finançament (1994-1997) .....	53
Taula 23 : Antena 3 TV: Composició de l'actiu fix i existències (1994-1997) .....	54
Taula 24: Antena 3 TV: ingressos i despeses financeres i extraordinàries (1994-1997) .....	55
Taula 25: Antena 3 TV: Evolució dels fons propis (1994-1997) .....	55
Taula 26: Antena 3 TV: evolució dels ingressos per publicitat (1998-2001) .....	57
Taula 27: Antena 3 TV. Despeses d'exploració (1998-2001) .....	58
Taula 28: Antena 3 TV: Evolució de la plantilla i els costos de personal (1998-2001) .....	59
Taula 29: Antena 3 TV. Altres despeses (1998-2001) .....	60
Taula 30: Antena 3 TV. Composició de l'actiu fix i existències (1990-1999) .....	61
Taula 31: Antena 3 TV: Usos i fonts de finançament (1998-2001).....	62
Taula 32: Antena 3 TV: ingressos i despeses financeres i extraordinàries (1997-1999) .....	63
Taula 33: Antena 3 TV: evolució dels fons propis (1997-1999) .....	63
Taula 34: Telecinco: Evolució del rendiment econòmic i dels seus components (1990-2001)	66
Taula 35: Telecinco. Ingressos per publicitat (1990-1994) .....	67

Taula 36: Telecinco. Despeses d'exploració (1990-1994) .....	67
Taula 37: Telecinco. Amortitzacions o consum de programes (1990-1994) .....	68
Taula 38: Telecinco: Personal i costos del treball (1990-1994) .....	69
Taula 39: Telecinco. Usos i fonts de finançament, (1990-1992) .....	70
Taula 40: Telecinco: inversions en actiu immaterial (1990-1994) .....	70
Taula 41: Telecinco. Usos i fonts de finançament (1992-1994) .....	71
Taula 42: Telecinco. Resultat de l'exercici (1990-1994) .....	72
Taula 43: Telecinco. Composició dels fons propis (1990-1994) .....	72
Taula 44: Telecinco: temps d'emissió de publicitat i ingressos publicitaris (1995-1997) .....	75
Taula 45: Despeses d'exploració de Telecinco (1995-1997) .....	75
Taula 46: Telecinco: consum de programes (1995-1997) .....	76
Taula 47: Telecinco. Nombre de treballadors i costos de personal (1995-1997) .....	77
Taula 48: Telecinco. Usos i fonts de finançament (1995-1997).....	78
Taula 49: Telecinco. Inversions en actiu immaterial (1995-1997).....	78
Taula 50: Telecinco. Resultat de l'exercici (1995-1997) .....	80
Taula 51 Telecinco. Composició dels fons propis (1995-1997) .....	80
Taula 52: Telecinco. Temps d'emissió de publicitat i ingressos publicitaris (1998-2001) .....	82
Taula 53: Telecinco. Despeses d'exploració de Telecinco (1998-2001) .....	82
Taula 54: Telecinco. Amortitzacions o consum de programes (1998-1999) .....	83
Taula 55: Telecinco. Nombre de treballadors i costos de personal (1998-2001) .....	84
Taula 56: Telecinco. Inversions en actiu immaterial (1998-2001) .....	85
Taula 57: Telecinco. Usos i fonts de finançament (1998-2001) .....	85
Taula 58: Telecinco. Resultat de l'exercici (1998-2001) .....	87
Taula 59: Telecinco. Composició dels fons propis (1998-2001) .....	87
Taula 60: Canal Plus. Evolució del ROA i el ROE i dels seus components (1990-2001) .....	89
Taula 61: Canal Plus. Ingressos i cost per abonat (1990-1995) .....	90
Taula 62: Canal Plus. Evolució i origen dels ingressos, (1990-1995) .....	90
Taula 63: Canal Plus. Ingressos publicitaris (1990-1995) .....	91
Taula 64: Canal Plus. Despeses d'exploració (1990-1995) .....	91
Taula 65: Canal Plus. Despeses de personal i composició de la plantilla (1990-1995) .....	92
Taula 66: Canal Plus. Altres despeses d'exploració (1990-1995) .....	93
Taula 67: Canal Plus. Composició de l'actiu (1990-1995) .....	94
Taula 68: Canal Plus. Usos i fonts de finançament (1990-1995) .....	95
Taula 69: Canal Plus. Ingressos i despeses financeres i extraordinàries (1990-1995) .....	96
Taula 70. Canal Plus. Fons propis (1990-1995) .....	97

Taula 71: Canal Plus. Ingressos i despeses per abonats (1996-2001) .....	97
Taula 72: Canal Plus. Evolució i origen dels ingressos (1996-2001) .....	98
Taula 73: Publicitat a Canal Plus (1996-2001) .....	98
Taula 74: Canal Plus. Despeses d'exploració (1996-2001) .....	99
Taula 75: Canal Plus. Nombre de treballadors i costos de personal (1996-2001) .....	100
Taula 76: Canal Plus. Altres despeses d'exploració (1996-2001) .....	100
Taula 77: Canal Plus. Usos i fonts de finançament (1996-1998) .....	101
Taula 78: Canal Plus. Usos i fonts de finançament (1999-2001) .....	103
Taula 79: Canal Plus. Inversions en actiu fix material, immaterial i existències (1996-1999) .	104
Taula 80: Canal Plus. Ingressos i despeses financeres i extraordinàries (1995-2001) .....	107
Taula 81. Canal Plus. Fons propis (1996-2001) .....	107
Taula 82: TVE. Ingressos per venda de publicitat de RTVE i aportacions a TVE (1990-1993)	112
Taula 83. TVE: Despeses d'exploració (1990-1993) .....	113
Taula 84: TVE. Usos i fonts de finançament (1990-1993) .....	114
Taula 85: TVE: Inversions en existències (1989-1993) .....	115
Taula 86: TVE: Despeses de personal i composició de la plantilla (1990-1994) .....	116
Taula 87: TVE: Inversions materials (1989-1993) .....	117
Taula 88: Els ingressos de TVE (1994-1996) .....	119
Taula 89: TVE. Despeses d'exploració (1994-1996) .....	119
Taula 90: TVE: Inversions en existències (1994-1996) .....	121
Taula 91: TVE: Despeses de personal i composició de la plantilla (1993-1996) .....	121
Taula 92: TVE. Altres despeses d'exploració (1996) .....	122
Taula 93: TVE. Usos i fonts de finançament (1994-1996) .....	123
Taula 94: TVE. Inversions en actiu material (1994-1996).....	123
Taula 95: TVE. Ingressos d'exploració (1997-2000) .....	125
Taula 96: TVE. Despeses d'exploració (1997-2000) .....	127
Taula 97: inversions en existències (1997-2000) .....	128
Taula 98: TVE: despeses de personal i composició de la plantilla (1997-2000) .....	130
Taula 99: TVE. Altres despeses (1997-2000) .....	130
Taula 100: TVE. Usos i fonts de finançament (1997-2000) .....	131
Taula 101: TVE. Inversions en actiu material (1997-2000) .....	132
Taula 102: Comparativa de les inversions de les televisions estatals (1990-2001) .....	141
Taula 103: Composició de la programació de les televisions espanyoles (1995-2000) .....	152
Taula 104: Inversió en programació de les televisions espanyoles (1990-2000) .....	153
Taula 105: La indústria de la comunicació i la cultura espanyola (1992-1993) .....	164

Taula 106: Les dimensions de la indústria espanyola i les grans multinacionals .....	167
Taula 107: Despesa cultural per sectors: famílies, administracions i empreses .....	168
Taula 108: Comparació de les dades sobre consum cultural privat. 1998 .....	168
Taula 109: Cronologia de la creació de les televisions públiques autonòmiques .....	172
Taula 110: Ingressos per publicitat de la televisió (1990, 2000) .....	172
Taula 111: Participació pública en les plataformes de televisió de pagament i canals temàtics .....	173
Taula 112: Propietat de les empreses de gestió de canals televisius espanyols .....	174
Taula 113: El negoci de la televisió privada (1990, 2000) .....	177
Taula 114: Cadenes de televisió local (des. 2002) .....	178
Taula 115: Els grups de premsa a Espanya (1989-1999) .....	179
Taula 116: Principals grups editors de revistes (2000) .....	182
Taula 117: Els principals grups de ràdio (1990-2000) .....	184
Taula 118: Sistema públic radiofònic .....	186
Taula 119: repartiment de l'audiència a les comunitats amb ràdio pública pròpia (1998) .....	186
Taula 120: Els operadors d'internet a Espanya: trànsit, facturació i clients (2002) .....	190
Taula 121: Facturació dels proveïdors de serveis d'internet (2000-2002) .....	191
Taula 122: producció cinematogràfica a Espanya (1982-2000) .....	199
Taula 123: Procedència de les importacions espanyoles de cinema (1995-1999) .....	200
Taula 124: Índex de serialitat en la producció de ficció televisiva (1996, 2000) .....	201
Taula 125: Origen de la ficció televisiva (%)(1996, 2000) .....	202
Taula 126: Drets de retransmissió d'esdeveniments esportius (1980-2006) .....	207
Taula 127: Principals empreses de producció/distribució audiovisual (1996-1998) .....	213
Taula 128: Inversió publicitària en televisió a Espanya (1990-2000) .....	214
Taula 129: repartiment de la inversió publicitària convencional (1980-2000) .....	218
Taula 130: Concentració de la inversió publicitària (1988-2000) .....	222
Taula 131: Els principals grups de publicitat a Espanya (1990, 2000) .....	225
Taula 132: Consum de mitjans de comunicació a Espanya .....	239
Taula 133: Usuaris d'internet (1996-2002) .....	245
Taula 134: Tipus d'usuaris d'internet (2000-2002) .....	246
Taula 135: cronologia de la legislació espanyola sobre mitjans de comunicació i telecomunicacions .....	253
Taula 136: Principals decisions a nivell europeu .....	254
Taula 137: Adjudicacions de ràdio, televisió i telecomunicacions als noranta .....	259
Taula 138: Disposicions sobre la programació televisiva .....	261
Taula 139: Ajuts públics a l'audiovisual a Espanya (1995-2002) .....	263



## ÍNDEX DE GRÀFICS

Gràfic 1: Canal Plus: composició de l'accionariat .....	13
Gràfic 2: Canal Plus: Inversors segons la procedència .....	16
Gràfic 3: Canal Plus: Inversions per activitat .....	18
Gràfic 4: Antena 3 TV: Composició de l'accionariat .....	21
Gràfic 5: Antena 3 TV: Inversions financeres (1990-1999) .....	27
Gràfic 6: Telecinco: Composició de l'accionariat .....	29
Gràfic 7: Telecinco: Inversions financeres (1990-1999) .....	35
Gràfic 8: Telecinco: Empreses participades (1990-1999) .....	35
Gràfic 9: Antena 3 TV: Anàlisi ROED (1990-2001) .....	37
Gràfic 10: Antena 3 TV: Evolució de la rendibilitat dels actius (1990-2001) .....	38
Gràfic 11: Antena 3 TV: Rendibilitat dels fons propis (1990-2001) .....	38
Gràfic 12: Antena 3 TV: Cobertura de l'actiu amb fons propis (1990-2001) .....	38
Gràfic 13: Antena 3 TV: Evolució dels ingressos i despeses en relació a la quota d'audiència (1990-2001) .....	38
Gràfic 14: Telecinco: Anàlisi ROED (1990-2001) .....	64
Gràfic 15: Telecinco: Rendibilitat dels actius (1990-2001) .....	65
Gràfic 16: Telecinco: Rendibilitat dels fons propis (1990-2001) .....	65
Gràfic 17: Telecinco: Cobertura de l'actiu amb fons propis (1990-2001) .....	66
Gràfic 18: Telecinco: Ingressos i despeses en relació a l'audiència (1990-2001) .....	66
Gràfic 19: Canal Plus: Anàlisi ROED (1990-2001) .....	88
Gràfic 20: Canal Plus: Evolució de la rendibilitat dels actius (1990-2001) .....	89
Gràfic 21: Canal Plus: Evolució de la rendibilitat dels fons propis (1990-2001) .....	89
Gràfic 22: Canal Plus: Cobertura de l'actiu amb fons propis (1990-2001) .....	89
Gràfic 23: Canal Plus: Procedència dels ingressos (1990-2001) .....	89
Gràfic 24: Canal Plus: Inversions en actiu fix material (1990-1999) .....	95
Gràfic 25: Canal Plus: Inversions en actiu fix immaterial (1990-1999) .....	105
Gràfic 26: TVE: Rendibilitat dels actius (1990-2000) .....	111
Gràfic 27: TVE: Relació entre els ingressos per publicitat, els ingressos per la venda de la programació a RTVE, i la despesa de TVE (1990-2000) .....	111
Gràfic 28: TVE: Estructura del passiu (1990-2000) .....	124
Gràfic 29: TVE: Ingressos mitjà per publicitat (1990-2000) .....	126
Gràfic 30: TVE: Estructura de la despesa (1989-2000) .....	127
Gràfic 31: TVE: Inversions en programes (1990-2000) .....	129

Gràfic 32: Evolució dels ingressos de les televisions espanyoles (1990-2000) .....	136
Gràfic 33: Evolució de la quota de negoci de les televisions espanyoles (1990-2000) .....	136
Gràfic 34: Evolució de la despesa de les televisions espanyoles (1990-2000) .....	136
Gràfic 35: Estructura de la despesa de les televisions espanyoles (1990-2000) .....	136
Gràfic 36: Evolució de les inversions de la televisió espanyola (1990-1999) .....	136
Gràfic 37: Estructura de les inversions de la televisió espanyola (1990-1999) .....	136
Gràfic 38: Finançament de la televisió espanyola (1990-2000) .....	137
Gràfic 39: Estructura de finançament de la televisió espanyola (1990-1999) .....	137
Gràfic 40: Despeses en aprovisionaments (1990-2001) .....	143
Gràfic 41: Despeses en personal (1990-2001).....	143
Gràfic 42: Altres despeses (1990-2001) .....	144
Gràfic 43: Despeses en amortitzacions (1990-2001) .....	144
Gràfic 44: Composició de la programació de les televisions gratuïtes (1995-1999) .....	150
Gràfics 45: Distribució de les vendes per activitats dins la indústria de la comunicació i la cultura 1993 .....	164
Gràfic 46: Distribució del valor afegit per activitats dins la indústria de la comunicació i la cultura 1993 .....	164
Gràfic 47: Distribució de l'ocupació per activitats dins la indústria de la comunicació i la cultura 1993 .....	164
Gràfic 48: Evolució de la inversió publicitària (1980-2000) .....	215
Gràfic 49: Evolució de la inversió publicitària en relació al PIB (1981-2000) .....	216
Gràfic 50: Repartiment de la inversió publicitària per mitjans (1980-2000).....	219
Gràfic 51: Principals anunciantes .....	222
Gràfic 52: Distribució de la inversió publicitària per segments d'activitat (1997) .....	223
Gràfic 53: Perfil de l'audiència de les televisions per edat (1994-1999) .....	229
Gràfic 54: Perfil de l'audiència de les televisions per comunitats autònomes (1994-1999) .....	230
Gràfic 55: Perfil de l'audiència de les televisions per classe social (1994-1999) .....	231
Gràfic 56: Perfil de l'audiència de les televisions per sexe (1994-1999) .....	232
Gràfic 57: Perfil de l'audiència de les televisions per mida de la llar (1994-1999) .....	233
Gràfic 58: Perfil de l'audiència de les televisions per rol familiar (1994-1999) .....	234
Gràfic 59: Perfil de l'audiència de les televisions per hàbitat (1994-1999) .....	235
Gràfic 60: Evolució de la quota de pantalla (1987-2002) .....	236
Gràfic 61: Quota de pantalla de les televisions autonòmiques (1987-2001) .....	237