



**Josep Àngel Guimerà i Orts**  
*Universitat Autònoma de Barcelona*  
*Barcelona (España)*

JosepAngel.Guimera@uab.cat

RECIBIDO / RECEIVED

1 de diciembre de 2010

ACEPTADO / ACCEPTED

9 de diciembre de 2010

PÁGINAS / PAGES

De la 29 a la 41

ISSN: 1885-365X

# El modelo de negocio de televisión de proximidad: límites y aportaciones en el entorno digital

Proximity television business model: limits and contributions within the digital realm

El modelo de negocio de proximidad es una estrategia de captación de valor desarrollada por parte de las televisiones locales privadas catalanas y que se ha revelado útil para su sostenibilidad económica. Basado en contenidos de proximidad centrados en la comunidad para la que emiten, se financia a partir de la publicidad local y las ayudas públicas. Pero en 2010, el modelo sufre limitaciones legales y financieras que lo convierten en una estrategia problemática. Este artículo ofrece, por primer vez, una definición del modelo, aporta elementos interpretativos para entender su aparición y se problematiza su validez a medio plazo.

**PALABRAS CLAVE:** Modelo de negocio, televisión privada, televisión local, TDT, sostenibilidad.

The proximity business model is a valuable recruitment strategy developed by some private local TV in Catalonia and which has proved its worth for economic sustainability. Based on community-oriented content, it is financed from local advertising and public aid. However, in 2010, the model suffers legal and financial constraints that make it a problematic strategy. This paper provides, for the first time, a definition of the model, adds interpretative elements to understand it and questions its validity to medium term.

**KEY WORDS:** Business model, private television, local television, DTT, sustainability.

## 1. Introducción<sup>1</sup>

La sostenibilidad económica de la televisión local es una de las principales dudas que ha generado la implantación de la televisión digital terrestre (TDT) en España (Marzal y Casero, 2008; Impulsa TDT, 2009). En Catalunya, tras casi treinta años de experiencia en la gestión de televisión local privada, se ha definido un modelo de negocio que se revela como una estrategia de captación de valor válida para el sostenimiento económico de emisoras locales, también en el nuevo entorno digital. Este modelo, denominado *televisión de proximidad*, se basa en la cobertura de una o pocas demarcaciones de TDT con vínculos sociales, culturales, económicos o históricas entre ellas; la emisión de con-

tenidos de proximidad ligados a la vida cotidiana de la comunidad para la cual emiten; y la combinación de ingresos por publicidad y ayudas públicas (Prado y Moragas, 2002; Guimerà, 2007; CAC, 2009).

Este modelo de negocio fue definido en sus elementos más básicos en los años ochenta, partiendo de la experiencia (no siempre positiva) de las primeras televisiones locales privadas comerciales. Aunque se concretó en la era analógica, sigue siendo una estrategia de captación de valor válida en los primeros estadios de implantación de la TDT-L, ya que permite la sostenibilidad económica de numerosas empresas –aunque con una situación financiera siempre precaria (CAC, 2009; Guimerà, 2007). De hecho, tanto desde la investigación universitaria, como desde el propio sector y las administraciones locales, se ha considerado el modelo de proximidad como el propio de Catalunya, el mejor para afrontar el tránsito digital y, por lo tanto, el deseable para la comunidad autónoma (Prado y Moragas, 2002; Guimerà, 2007; CAC, 2009).

Ahora bien, a pesar de ser eficaz desde el punto de vista financiero, en 2010 presenta limitaciones que lo hacen problemático a corto y medio plazo. Por una parte, la normativa catalana limita la financiación pública de televisiones privadas, un recurso básico del modelo. Por otra parte, la experiencia demuestra las dificultades de sostener más de una televisión de proximidad en una misma demarcación, sobre todo las menos pobladas. Finalmente, la financiación pública ha dado lugar en algunos casos a contenidos que han generado quejas por falta de pluralismo y excesiva vinculación a los intereses de los equipos de gobierno.

Este artículo tiene por objetivo la descripción y análisis del modelo de negocio de proximidad y su validez como estrategia para la captación de valor por parte de las televisiones locales privadas en el contexto de la TDT. De acuerdo con Marzal y Casero (2008: 90), en España la TDT-L “ha constituido un terreno poco transitado, únicamente analizado, con atención, por los enfoques basados en la estructura y las políticas de comunicación”. Dentro de las aproximaciones pendientes, los dos autores señalan que se “debe dedicar una atención preferente a la cuestión de la financiación del nuevo sistema derivado de la implantación de la TDT. El análisis de los modelos de negocio y de las vías de obtención de recursos económicos emerge como uno de los grandes retos en este campo” (Marzal y Casero, 2008: 90).

Efectivamente, la denominada televisión de proximidad se ha estudiado tradicionalmente en tanto que modelo de funcionamiento y organización de las televisiones privadas y no como estrategia de captación de valor. El presente artículo profundiza en esa dimensión económica todavía pendiente de explorar. En primer lugar, identifica los tres campos donde se definen los modelos de negocio en la TDT-L (delimitación del ámbito de cobertura, definición de la oferta programática y captación de fuentes de ingresos). A continuación, se explican las diferentes decisiones estratégicas tomadas en estos campos y que han dado lugar al modelo de proximidad. Finalmente, se problematiza su validez como estrategia de captación de valor en el contexto de la TDT.

Desde esta perspectiva, el artículo aporta elementos interpretativos que ayudan a entender su éxito como estrategia para la TDT-L. Así mismo, se contextualiza históricamente el modelo, nacido a partir de las tradicionales relaciones económicas entre administración pública y televisión local privada en Catalunya. Si bien el artículo se centra en Catalunya, el escaso conocimiento que se tiene de la TDT-L privada en el contexto español (Marzal y Casero, 2008), lo convierten en un estudio con valor más allá del caso tratado, ya que genera conocimiento original aplicable a otros territorios y permite la formulación de hipótesis para estudios tanto de casos autonómicos como del conjunto del Estado.

## 2.- Metodología

Este artículo se basa en los resultados obtenidos en el trabajo de campo de una investigación encargada por el *Consell de l'Audiovisual de Catalunya* (CAC)<sup>2</sup>, que tenía por objetivo diagnosticar el estado de la implantación de la TDT-L en Catalunya en los años 2008 y 2009. En ese momento, el regulador catalán tenía la percepción que el proceso estaba estancado y que se corría el riesgo que parte del sector desapareciera con el apagón analógico de 2010. Ante esta situación, decidió llevar a cabo un estudio propio sobre el estado de la TDT-L y, eventualmente, ajustar las decisiones a tomar al respecto en tanto que ente regulador del sector (CAC, 2009).

De acuerdo con el objetivo general del estudio, el diseño metodológico se basó en una estrategia inductiva orientada a obtener el máximo conocimiento posible sobre el estado de la TDT-L, un medio todavía en construcción en el momento del estudio y, por lo tanto, poco conocido (Marzal y Casero, 2008). En este sentido, se entendió que plantear un diseño hipotético-deductivo en una investigación (necesariamente) exploratoria, podía excluir elementos importantes pero poco visibles en el momento del diseño (Soriano, 2007).

En el trabajo de campo se combinaron tres técnicas de investigación. La principal fue la entrevista en profundidad a los responsables de todos los concesionarios de TDT-L, tanto públicos como privados existentes en Catalunya en el momento de la recogida de datos, que se extendió de junio de 2008 a mayo de 2009. Este artículo se basa en los datos obtenidos sobre los operadores privados de TDT local. De los 46 concesionarios privados existentes en el periodo que se desarrolló el trabajo de campo, se entrevistó a 44, la práctica totalidad del universo a estudiar<sup>3</sup>— hecho inusual en investigaciones sociales y que aporta un plus de validez a los resultados obtenidos. El cuestionario se planteó como semiestructurado abierto con seis preguntas (ver el Anexo 1), la técnica con más potencial de captación de información según el objetivo general de la investigación (Soriano, 2007).

Además de estas entrevistas, que incluyeron visitas a las instalaciones de los prestadores, se llevó a cabo un extensivo análisis documental, tanto de la investigación previa como de la normativa legal aplicable al sector. La tesis doctoral del autor (Guimerà, 2007) ha sido un documento clave, ya que ha permitido la contextualización histórica del modelo y de su surgimiento. Finalmente, se llevó a cabo una encuesta sobre la situación económica, productiva y programática de todas las televisiones, aunque el bajo índice de respuestas ha hecho que estos datos sean muy secundarios (CAC, 2009).

## 3.- Elementos definitorios de los modelos de negocio de la TDT-L privada catalana

Tal y como afirman los economistas Casadesús–Masanell y Ricart (2009: 22), “a pesar de que la expresión ‘modelo de negocio’ ha formado parte del argot empresarial durante muchos años, no existe una definición ampliamente aceptada de qué significa”. Por lo tanto, plantear una investigación sobre los modelos de negocio de la TDT-L obliga a definir previamente el concepto utilizado. En este artículo partimos de la definición aportada por estos dos autores (2009: 22 – 24).

Tras problematizar ampliamente el concepto y su génesis histórica, Casadesús–Masanell y Ricart (2009: 23-24) aportan una definición propia de modelo de negocio: “las elecciones estratégicas, hechas a veces por una red de organizaciones, que explican la creación de valor y la captura de valor”. Pero las elecciones no son los únicos componen-

tes del concepto, sino que también debe incluir las consecuencias de éstas. De acuerdo con ello, Casadesús – Massanell y Ricart (2009: 24) acaban afirmando que “en resumen, el modelo de negocio consiste en: (1) un conjunto de elecciones y (2) el conjunto de consecuencias que se derivan de estas elecciones”.

En el caso de la TDT-L privada catalana, la investigación ha permitido conocer que las decisiones estratégicas que configuran un modelo de negocio se toman en tres grandes campos: la delimitación del ámbito de cobertura, el establecimiento de la oferta programática y la implementación de fuentes de ingresos. En los siguientes epígrafes se describen las opciones de que disponen los prestadores privados en cada campo.

### 3.1.- La cobertura, un elemento clave

Según el marco legal estatal vigente en 2010, el ámbito de cobertura de los diferentes prestadores del servicio de televisión digital local viene delimitado por el Plan Técnico Nacional de Televisión Digital Local (PTNTDL), definido por el Gobierno español en 2004 y 2005<sup>4</sup>.

La planificación de la TDT-L se tradujo en Catalunya en la creación de 21 demarcaciones, todas formadas por agrupaciones de municipios (la más pequeña con tres y la mayor con 28). El ámbito de cobertura varía en función de los municipios que contiene, de manera que cada demarcación contará con una superficie y una densidad de población diferentes. Todas cuentan con un MUX con capacidad para *cuatro programas* –equivalentes a los antiguos *canales analógicos*– más servicios adicionales. Las tres con más habitantes disponen de dos MUX cada una (Barcelona, Cornellá y Sabadell, que conforman el núcleo del área metropolitana de Barcelona). De esta manera, Catalunya podía desplegar hasta 24 MUX y 96 programas de TDT-L.

Por lo tanto, *a priori*, la *demarcación* define con bastante precisión las características del mercado en el cual actúa el operador privado, sobre todo en lo que se refiere al ámbito de cobertura. Pero la investigación llevada a cabo ha constatado que el resultado del concurso y el hecho de que las emisiones radioeléctricas sean difícilmente limitables con precisión hacen que en 2010 las coberturas reales varíen de las previstas legalmente. Sobre todo, entre los operadores que han conseguido concesiones en los llamados “grandes centros emisores de Catalunya”, que desbordan los límites de las demarcaciones (CAC, 2009): Collserola (que cubre el grueso del área metropolitana de Barcelona), la Mussara (área metropolitana de Tarragona), Alpicat (la mitad de la provincia de Lleida) y Rocacorba (buena parte de la de Girona).

Así mismo, quienes hayan obtenido concesiones en varias demarcaciones pueden crear una cadena de televisión aunque estas, en principio, están prohibidas. La ley 7/2010, de 31 de marzo, general de la comunicación audiovisual (BOE 79, de 01-04-10) establece en el artículo 22 que “el otorgamiento de una licencia de televisión de ámbito local no faculta para la emisión en cadena con otras entidades autorizadas, durante más del 25% del tiempo total semanal, aunque sea en horario diferente”. Además, “en ningún caso este porcentaje puede concentrarse en el horario de 21 a 24 horas” (art. 22.3) (el *prime time* televisivo). De todas maneras, se concede a las autonomías la potestad para autorizar mayores grados de emisión en cadena (art. 22.3).

### 3.2.- La definición de la oferta programática: los seis componentes básicos

Obviamente, la parrilla de programación es un elemento fundamental de la definición del

modelo de negocio televisivo. El trabajo de campo ha puesto de manifiesto que la TDT-L privada catalana utiliza, en 2010, hasta seis recursos diferentes para confeccionarla. Estos se han ido incorporando en momentos históricos diferentes y juegan papeles muy diferentes según la televisión que los programe (Guimerà, 2007; CAC, 2009)

La programación de proximidad de producción propia es uno de los elementos que caracterizó a la televisión local catalana ya en sus inicios en los primeros años ochenta. Se centra en la vida cotidiana de la población del territorio donde se emite y tiene en los macrogéneros informativo y divulgativo (informativos diarios, documentales, reportajes, entrevistas) sus principales recursos. Ha sido históricamente el hecho diferencial de la TVL catalana, que la usa ampliamente (Prado y Moragas, 1991; Guimerà, 2007; CAC, 2009).

Los productos sindicados nacieron en Catalunya a finales de los años noventa, en un momento en el cual las televisiones querían aumentar su programación pero no contaban con recursos suficientes para hacerlo individualmente (Guimerà, 2007). Nacen del esfuerzo conjunto de un grupo de televisiones que apuestan por la proximidad, pero que necesitan contenidos supralocales para completar su programación. Así, se producen contenidos con fuerte presencia de programas culturales, divulgativos, educativos e infantiles. En 2009 había en Catalunya cuatro redes de sindicación, dos gestionadas por administraciones públicas (la pionera Xarxa Audiovisual Local y Comunicàlia) y dos privadas (Televisions Locals de Proximitat y Tvlocal.cat) (CAC, 2009). Por esta vía, los prestadores obtienen productos a bajo precio y de cierta calidad que permiten ampliar sus emisiones y que no desentonan en las parrillas de quienes han apostado por la proximidad.

La programación en cadena apareció en Catalunya en 2003 de la mano de Localia TV y en 2005 nació la primera red formada sólo por emisoras catalanas, Canal Català TV (Guimerà, 2007). En mayo de 2009 había asociados a cadenas 24 prestadores de TDT-L: 13 lo estaban a Canal Català, siete a Localia TV, tres a Teletaxi TV y uno a la red de Vocento (Punto TV). Ofrecen una programación propia de televisiones generalistas de alcance superior: informativos (autonómicos o estatales); debates y tertulias; magazines y ficción (con dominio de películas y, sobre todo, seriales latinoamericanos). La XAL ofrece contenidos para ser emitidos en cadena desde 2005 y en 2010 distribuye 25 horas semanales (el máximo permitido por la normativa legal) de programas de marcado carácter de servicio público.

La televenta está presente en el sector desde mediados de los noventa (Guimerà, 2007). Son programas producidos por empresas de venta a distancia que los utilizan para comercializar sus productos, normalmente sin vínculos locales. Las televisiones que la usan la utilizan como un recurso para rellenar tiempo de emisión con poca audiencia y obtener ingresos atípicos. Los programas vinculados a líneas telefónicas de tarificación adicional –tanto los concursos como los programas de adivinación– forman parte de la programación de las TVL desde los años dos mil, cuando empezaron a emitirlos las emisoras privadas barcelonesas (Guimerà, 2007). Los facilitan las cadenas estatales y autonómicas, aunque se han detectado casos de producción propia.

Los contenidos automatizados se elaboran a partir de aplicaciones informáticas, sin utilizar cámaras ni platós. Puede utilizar presentadores virtuales, con apariencia de dibujos animados, o añadir voz sobre imágenes; y se concibe como una herramienta para generar producción original a relativamente bajo coste (CAC, 2009). Se trata del último recurso incorporado: el primer caso se detectó en 2008 y en 2009 estaba muy poco extendido (CAC, 2009)

### **3.3.- Las fuentes de ingresos: entre los ingresos típicos y las vías atípicas**

#### **3.3.1.- Fuentes típicas**

##### **3.3.1.1.- La publicidad convencional, principal fuente de ingresos**

Si bien en los primeros ochenta era vista como un elemento perturbador de la naturaleza sociocultural de unas televisiones mayoritariamente asociativas, la experiencia de los primeros operadores privados catalanes convirtió a la publicidad en la principal fuente de ingresos (Guimerà, 2007). En 2008 y 2009, la mayoría de los entrevistados reconoció que representaba entre el 60% y el 70% de los ingresos de explotación y pocos reconocieron que aportase menos del 50%.

Históricamente, el mayor anunciante ha sido el sector servicios, en especial el comercio local. En los años dos mil, el sector de la construcción e inmobiliario; y los concesionarios de coches fueron clientes principales, pero con la crisis económica desaparecieron del mercado, sobre todo los primeros. En cambio, los sectores primario e industrial nunca se han significado como inversores importantes, como tampoco lo han sido los grandes anunciantes de medios autonómicos y estatales. De hecho, la ausencia de esas grandes marcas es uno de los elementos definitorios del mercado televisivo local: sólo invierten excepcionalmente (Guimerà, 2007; CAC, 2009).

##### **3.3.1.2.- La producción de contenidos para terceros: un campo emergente**

La comercialización de productos audiovisuales ha sido una fuente de ingresos típica de la industria televisiva desde sus inicios, en el sentido de generar ingresos a partir de la actividad propia de las empresas del sector. Pero en el ámbito local, este hecho presenta matices sustanciales. Tradicionalmente ha sido una actividad muy poco presente en el sector local catalán, debido entre otras cosas a la ajustada capacidad de producción de las empresas y al interés eminentemente local de sus programas. Pero a partir de los años dos mil, las televisiones han empezado a apostar por esta vía (Guimerà, 2007; CAC, 2009).

En 2009, una quincena de televisiones privadas decía haber encontrado una manera de generar economías de escala en la venta de sus programas para ser distribuidos entre las asociadas a las redes de sindicación. En este caso se trata de producir programas para ser emitidos en las mismas televisiones pero con un tratamiento generalista de los temas que pueda ser de interés para otras TDT-L. De esta manera, las redes de sindicación – tanto públicas como privadas– ven reforzado su papel central en el sector local catalán.

En otra línea de negocio, nada habitual en ámbitos de cobertura superiores, tres concesionarios declararon que la elaboración de productos audiovisuales para terceros (fundamentalmente vídeos corporativos) se estaba convirtiendo en un eje importante del negocio. De hecho, uno de ellos (Olot TV de la Garrotxa) afirmaba que el volumen de facturación de esta área ya superaba al generado por la gestión de la televisión. Otros cuatro operadores tenían en cartera el desarrollo de esta rama, ya que habían detectado oportunidades.

### 3.3.3.- Fuentes atípicas: de las subvenciones a las tarifaciones especiales

#### 3.3.3.1.- Televenta, tarificación telefónica adicional y SMS Premium

Las fuentes de financiación no relacionadas con la publicidad ni con la comercialización de productos audiovisuales se empezaron a explotar a mediados de los noventa con la televenta, pero no ganaron peso hasta bien entrados los dos mil y ya en el contexto de la TDT (Guimerà, 2007). A la televenta se han sumado dos nuevas vías atípicas: los concursos telefónicos y programas de tarot basados en líneas telefónicas de tarificación adicional; y la participación de la audiencia a través de los SMS Premium.

El negocio de la televenta consiste en alquilar tiempo de antena a empresas de venta a distancia para que promocionen sus productos y estimulen la compra telefónica o por Internet. En los concursos telefónicos, las televisiones proponen problemas de fácil solución que hay que resolver llamando a un teléfono de tarificación adicional, lo que se traduce en ingresos directos para la televisión por cada llamada recibida. El tarot se basa en el mismo principio, ya que la consulta se realiza a través de esas líneas. Los SMS permiten desde participar en *chats* televisados hasta solicitar canciones en las emisoras con programación musical, pasando por la participación en tertulias y debates. Estos SMS, denominados *Premium*, también tienen un precio especial, parte del cual va a parar a la televisión.

#### 3.3.3.2.- La financiación pública: un elemento clave para la viabilidad económica

Las subvenciones y los contratos de producción por parte de las administraciones públicas (en especial las locales) son, en el contexto de implantación de la TDT, una fuente de ingresos clave de la televisión local privada catalana. Pero desde nuestro punto de vista se deben considerar una fuente atípica de ingresos, en el sentido que no es habitual en el sector audiovisual que las empresas privadas se sostengan, a largo plazo y en alta proporción, sobre ayudas públicas (directas e indirectas).

No se trata de un hecho novedoso, ya que en los ochenta las televisiones pioneras ya identificaron a los ayuntamientos como una pieza clave para su sostenibilidad (Prado y Moragas, 1991). En los años 2000, se debe afirmar que la TVL catalana depende de estas aportaciones. Así lo puso de manifiesto, por primera vez, un informe encargado por el Gobierno de la Generalitat en 2005 (CAC, 2009: 40-41), que no deja lugar a dudas sobre la importancia de las subvenciones:

De los 23,2 millones de euros producidos por las televisiones privadas catalanas el 2005, 3,9 millones provenían de subvenciones directas de los ayuntamientos, lo que representa un 16,8% de la riqueza de las emisoras. Este porcentaje, sin embargo, se traslada al 25,8% si se contemplan las diputaciones y las aportaciones directas en producciones de las redes públicas de sindicación [XAL y Comunicàlia]

Nuestra investigación ha constatado que, en 2008 y 2009, la gran mayoría de los prestadores privados sigue recibiendo ayudas públicas. Además, ya no se trata sólo de subvenciones (como recoge el informe del Gobierno de 2005), sino también de encargos de producción. Estos recursos suponen entre el 10 y el 20% de los ingresos de explotación; aunque hay prestadores que han declarado que pueden llegar a representar cerca del



50%.

A las aportaciones de la administración local cabe sumar las que distribuye la Generalitat de Catalunya desde 2005. Ese mismo año, el Gobierno aportó 1,6 millones al conjunto de la TDT-L privada catalana, de manera que el total del PIB sectorial subvencionado para 2005 todavía sería mayor. En años posteriores, las aportaciones autonómicas fueron creciendo, llegando a un máximo de 3,02 millones en 2007 (Guimerà et al, 2009).

Finalmente, el trabajo de campo ha puesto de manifiesto que en el contexto de la transición a la TDT estas subvenciones son todavía más importantes. Por una parte, porque la migración digital exige inversiones en infraestructura muy costosas. Por otra parte, porque la crisis económica ha hecho descender los ingresos de publicidad en proporciones cercanas al 25% en el bienio 2008 – 2009.

## **4.- El modelo de negocio de proximidad: características básicas**

El modelo de negocio de proximidad se empezó a configurar en Catalunya en los primeros años ochenta, cuando los primeros operadores de televisión local privada empezaron a tomar las primeras decisiones estratégicas que les permitieran sostener económicamente proyectos muy precarios y de marcado carácter voluntarista (Prado y Moragas, 1991; Guimerà, 2007).

Siguiendo la definición de modelo de negocio propuesta por Casadesús–Masanell y Ricart (2009: 22), la decisión estratégica clave en la definición del modelo estudiado es la confección de una parrilla donde los contenidos de proximidad de producción propia son la pieza básica. Es decir, se consideran esenciales unos productos arraigados en el territorio para el que se emite, y centrados en los intereses y necesidades cotidianos de la audiencia. En este modelo, el macrogénero informativo domina la programación, que se complementa con contenidos de las redes de sindicación, a su vez pensados para complementar esa producción propia.

Esta programación sindicada ha sido clave para la consolidación del modelo a partir de finales de los noventa, ya que permite ampliar las emisiones con contenidos relativamente baratos y de calidad. Hay que tener en cuenta que el peso de los contenidos de producción propia no es homogéneo y está estrechamente relacionado con la capacidad de producción de cada televisión. Con todo, uno de los rasgos del modelo es la redifusión de esos programas de proximidad, de manera que se consigue acentuar el perfil del medio y generar economías de escala internas.

La parrilla no se caracteriza solamente por la presencia de estos contenidos, sino que también destaca la ausencia de productos como la televenta, los SMS Premium y, sobre todo, los concursos y el tarot. Si bien los dos primeros están presentes en las televisiones de proximidad, tienen muy poco peso relativo y la mayoría de los prestadores los entienden como una fuente de ingresos para producir más contenido local y que bien usados encajan con los contenidos locales de producción propia. En todo caso, las entrevistas han permitido detectar un cierto desprestigio de éstos, ya que se asocian a poca profesionalidad y, por lo tanto, se prefiere evitar su uso. Especialmente negativa es la visión sobre los concursos y el tarot, que se vincula a la pérdida del sentido local y al desprestigio. Al considerarlos desde este punto de vista, las televisiones de proximidad rehúyen usarlos.

Para que este modelo funcione correctamente como estrategia de captación de valor, es imprescindible que se emita en un territorio bien delimitado y con vínculos sociales, económicos o culturales –incluso con una identidad bien definida, que genera sentimiento

de pertenencia en sus habitantes. Si esto no sucede, la audiencia puede percibir que los contenidos no le interesan (no le son *próximos*) y puede dejar de consumir el medio. Es por esto que los prestadores que optan por el modelo de proximidad emiten para territorios que corresponden con comarcas históricas o agrupaciones de estas. Según los concesionarios, donde cuesta más aplicar el modelo es en el área metropolitana de Barcelona, ya que se trata de una zona muy densamente poblada donde los habitantes se identifican escasamente con un territorio concreto (municipio, comarca).

La mayoría de los prestadores que aplican el modelo habían definido sus ámbitos de cobertura ya en la era analógica, cuando la situación de alegalidad y la complicidad de la Generalitat les había permitido delimitarlos con más o menos libertad (Guimerà, 2007). Esto ha hecho que, en algunos casos, hayan tenido que conseguir concesiones en más de una demarcación para poder cubrir el territorio en el que operaban en la era analógica. Entonces, tienden a funcionar como pequeñas cadenas y ofrecen una programación muy similar, si no idéntica, en todas las demarcaciones. Es el caso de Lleida TV, que emite en el territorio que ya emitía en analógica –aunque ahora dividido en dos demarcaciones. Aun así, el centro de interés comunicativo suelen ser los municipios más poblados de cada territorio, donde obtienen el grueso de sus ingresos.

La financiación proviene, fundamentalmente, de la publicidad local y de las administraciones públicas. La programación de proximidad les permite comercializarse entre los anunciantes de la demarcación, sobre todo cuando son empresas bien arraigadas en el territorio. Los recursos públicos provienen sobre todo de los ayuntamientos y en menor medida de las Diputaciones y la Generalitat. En este sentido, la decisión de buscar estas fuentes públicas se produjo muy pronto, y ya las primeras televisiones locales privadas llamaron a las puertas de los ayuntamientos para obtener tanto ayudas directas (subvenciones) como indirectas (cesión de locales)

La investigación ha resaltado que la financiación pública contribuye a reforzar su perfil de proximidad, ya que los contratos suelen estar vinculados a la producción de contenidos relacionados con los municipios que los financian. Son estas televisiones las que más han apostado por la producción de contenidos que se puedan comercializar entre las redes de sindicación, de manera que se consigue la *monetización* de los contenidos producidos y de la propia afiliación a la red.

Es un planteamiento que encuentra su máxima expresión fuera del área metropolitana de Barcelona y está fuertemente implantado en capitales de comarca y/o en las principales poblaciones catalanas (Vic, Lleida, Girona, Reus, Tarragona, Olot, Amposta, Roses, Figueras, Manresa, Ripoll). Dentro del área de influencia de Barcelona únicamente aparece de la mano de operadores históricos que han logrado estabilizarse durante años aplicando este modelo, como Llobregat TV o TV Sant Cugat.

## 5.- Entre la sostenibilidad, la legalidad y el pluralismo

El modelo de negocio de proximidad lleva más de veinte años demostrando que es una estrategia válida para la sostenibilidad de las televisiones: no en balde ETV – Llobregat TV, Olot TV de la Garrotxa o TV Ripollés llevan diez o más años aplicándolo. Así mismo, en la última década TV Manresa, Lleida TV o el9TV han optado por arrancar siguiendo este modelo (Guimerà, 2007).

De todas maneras, el éxito de esta estrategia de captación de valor debe situarse en el contexto de un negocio, el televisivo local, que ha sido caracterizado por el propio CAC

cómo escasamente rentable, fuertemente endeudado, con fuertes limitaciones de liquidez e instalado en una precariedad financiera casi estructural (CAC, 2009: 40). De hecho, la investigación universitaria ha puesto de manifiesto en diversas ocasiones que este sector sufre limitaciones económicas notables que lo convierten en un negocio donde los beneficios son escasos y incluso las empresas funcionan con deudas operativas durante años (Prado y Moragas, 2002; Guimerà, 2007). Ahora bien, la propia investigación del Consejo (2009: 41 y ss.) pone de manifiesto que aquellos que han apostado por un modelo de negocio de proximidad se encuentran en una mejor situación comparativa que otros que han apostado por modelos basados en la emisión en cadena o los contenidos ligados a líneas telefónicas de tarificación especial.

A pesar de sus virtudes, no se puede negar que en 2010 el modelo de proximidad sufre limitaciones que lo convierten en una opción problemática a medio plazo. La dependencia financiera de las ayudas públicas es su talón de Aquiles. El primer ejemplo lo encontramos en 2009, cuando TV Mataró decidió dejar de emitir después de perder la subvención pública que recibía desde los años ochenta (Redacció, 2009: 49). Con la puesta en marcha del canal público Maresme Digital TV, impulsada entre otros por el Ayuntamiento de Mataró, este consistorio decidió dejar de subvencionar al operador privado local con casi 30 años de emisiones (Guimerà, 2007; CAC, 2009).

Además, la aprobación de la ley 22/2005, de 29 de diciembre, de la comunicación audiovisual de Catalunya (DOGC 4543, de 03-01-2006) convirtió las ayudas públicas en un problema legal. De acuerdo con el artículo 36.4, las administraciones locales no podrán contratar la producción y difusión de contenidos audiovisuales a operadores privados si un prestador público emite en su demarcación. Posteriormente, el CAC (2008: 4) hizo una interpretación de ese precepto que fijaba que, incluso sin existir una televisión pública, la relación entre prestador privado y administración local debía ser un “supuesto excepcional y puntual”.

En su momento, estas decisiones no se entendieron desde el sector, ya que hasta entonces la relación público – privado no se había considerado un problema y se conocía que eran la base del negocio de muchas de las televisiones históricas (Guimerà, 2007). De hecho, el propio CAC (2009: 71), consciente de la importancia del modelo en Catalunya, apuntó en 2009 la necesidad de “racionalizar y adecuar el marco legal vigente en lo que respecta a la relación económica entre los prestadores privados y los poderes públicos de manera que se respeten los principios de transparencia y que los fondos públicos se asignen a misiones de servicio público”. Es decir, se abre la puerta a un cambio legal.

El modelo presenta un tercer problema relacionado, también, con las relaciones con la administración. Una parte de los contenidos que se producen con financiación pública corresponden a programas sobre actualidad política de los ayuntamientos que han generado quejas por falta de pluralismo. La razón más común es el hecho que algunos de estos programas sólo informan de la actividad del equipo de Gobierno o entrevistan al alcalde, con lo cual no se deja espacio a los grupos de la oposición. De hecho, el CAC ha recibido diversas quejas en este sentido y se ha pronunciado cinco veces entre 2004 y 2009 en relación a este problema<sup>5</sup>. De ahí, la recomendación ya citada del Consell sobre transparencia y vinculación a la misión de servicio público de esta financiación.

Finalmente, el modelo presenta serias limitaciones para sostener a más de una televisión en un mismo territorio. Tal y como reconocieron todos los entrevistados, este modelo de negocio necesita que sólo una televisión capte toda la publicidad y todas las aportaciones públicas de una demarcación dada, especialmente en las menos pobladas. Si no, la competencia por unos recursos –tanto publicitarios como públicos- que se consideran escasos puede llevar al cierre de todas las televisiones que intenten aplicarlo. En este

sentido, incluso la creación de una televisión pública pone en riesgo a las televisiones privadas de proximidad, tal y como sucedió en 2009 con TV Mataró.


## 6.- Conclusiones

El modelo de negocio de proximidad aparece, en los primeros estadios de la TDT, como un modelo consolidado y apto como estrategia de captación de valor, ya que ha permitido y permite el sostenimiento económico de numerosas televisiones que lo aplican. Bien es cierto que la situación del conjunto del sector es de fuertes limitaciones financieras estructurales que lo convierten en un fenómeno precario y débil. Pero también está históricamente comprobado que las empresas que lo aplican llevan años funcionando y están en mejores condiciones comparativas que otras empresas que no lo aplican.

La combinación de tres decisiones estratégicas, estrechamente relacionadas entre sí, es la clave del éxito de este modelo. La vinculación de las emisiones a un territorio definido y a una audiencia identificada con éste permiten la emisión de contenidos de proximidad que atraen tanto al público como a las fuentes de financiación, ya sean públicas o privadas. Además, estas últimas facilitan la emisión de programas de actualidad local que refuerzan la naturaleza de proximidad del medio. En este sentido, parece que existe una especie de *círculo virtuoso* que une territorio, programación de proximidad y financiación local –sobre todo en el caso de la proveniente de las administraciones.

Ahora bien, los mismos elementos que sostienen al modelo son su principal punto débil, ya que el peso de los fondos públicos les genera problemas de índole económica, legal y también política. Especialmente, a raíz de los contratos de producción para la realización y emisión de programas. Esta práctica está muy limitada por la ley 22/2005 y las interpretaciones legales del CAC del 2008 la restringen todavía más. Además, las quejas sobre la falta de pluralismo en alguno de estos programas añade una dimensión política, que no es precisamente menor, al problema. Por lo tanto, se pueden prever problemas para la viabilidad económica en el caso de que el CAC intervenga sobre el asunto.

El desencaje observado entre realidad y marco legal se debe, en parte, al hecho que el modelo de proximidad se definió en la era analógica y fijó sus aspectos más fundamentales en los años ochenta, época marcada por la falta de una normativa desarrollada para la TVL y sin ningún organismo público que ejerciera un control real sobre unas televisiones que emitían sin concesión. En 2010, ese marco legal ha obviado alguno de los aspectos clave de la televisión local catalana y ha convertido en ilegal uno de los fundamentos económicos de la mayoría del sector catalán.

Es en este contexto que debe interpretarse el cambio de postura del CAC en los últimos años. El estudio llevado a cabo entre 2008 y 2009 por este organismo puso de manifiesto la importancia de los recursos públicos en el mantenimiento de la televisión privada en Cataluña, hecho que ha comportado un cambio de posición del propio regulador catalán al respecto. Así, la demanda del Consell de racionalizar el sistema legal en este punto debe interpretarse como una muestra de voluntad de encontrar una salida legal para el modelo de televisión de proximidad. Cabe recordar que, a fin de cuentas, existe un amplio acuerdo entre sector, agentes reguladores y universidad en considerar la televisión de proximidad como el modelo propio de televisión local en Cataluña y, por lo tanto, un bien a conservar. 

# Anexo I

## Guión de la entrevista en profundidad a los concesionarios privados

1.- ¿Como adjudicatario de un programa de TDT local privada, como ve la situación de la TDT local en Cataluña ahora mismo?

2.- ¿Y como es la situación en que se encuentra el proceso de implantación de la TDT en su demarcación (y su MUX, en su caso)?

3.- ¿En función de la respuesta anterior, preguntar por origen de los problemas y posibles soluciones. Si hace una valoración positiva, preguntar qué factores hacen que la situación sea la descrita.

4.- ¿En el caso de su televisión, se encuentra con problemas para desarrollar su proyecto empresarial y audiovisual? En caso afirmativo, ¿cuáles son? En caso negativo, ¿a que lo atribuye?

5.- ¿En su caso: ¿Qué soluciones cree que podrían ayudar a eliminar o mitigar estos problemas, tanto los generales, como el de su demarcación, como el de su empresa - televisión?

6.- ¿Qué valoración le merece el calendario de encendido digital por demarcaciones que se aplica en Cataluña? ¿Y la fecha de apagón analógico previsto para abril de 2010? Valore, específicamente, el caso de su demarcación - MUX

## Notas al pie

<sup>1</sup> Este artículo se ha elaborado parcialmente en el marco del proyecto I+D "Transformaciones del sistema de radio y televisión en España en el contexto de la digitalización (1997-2010)" financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia (ref. SEJ2007-65109/SOC1), para el periodo 2007-2010.

<sup>2</sup> El autor del presente artículo diseñó y llevó a cabo el trabajo de campo de la investigación. Preparó, dirigió y transcribió las entrevistas, base del estudio, y participó en la redacción del informe de resultados que se entregó al Consell. La investigación fue dirigida por Maria Corominas, que también redactó el informe original. El CAC (2009) ha publicado en su web una versión de este informe con el título Diagnòstic de la televisió digital terrestre a Catalunya (2008 – 2009).

<sup>3</sup> Sólo dos concesionarios privados no participaron en el estudio: IG Media SL; y la UTE Asociación de Amigos de Mare Nostrum Televisión y Tarraco Visió SL. En la sede el CAC se conservan los archivos sonoros y las transcripciones de las entrevistas.

<sup>4</sup> Real Decreto 439/2004, de 12 de marzo, por el que se aprueba el Plan técnico nacional de la televisión digital local (BOE 85, de 8 -04- 2004); Real Decreto 944/2005, de 29 de julio, por el que se aprueba el Plan técnico nacional de la televisión digital terrestre (BOE 131, de 31-07-2005); y Ley 10/2005, de 14 de junio, de Medidas Urgentes para el Impulso de la Televisión Digital Terrestre de Liberalización de la Televisión por Cable y de Fomento del Pluralismo (BOE 142, de 15-06- 2005).

<sup>5</sup> Acuerdos del CAC 23/2004, 121/2008, 148/2008, 118/2009 y 76/2009, todos ellos sobre Canal Català Vallès y su relación con los ayuntamientos de Sabadell y Viladecavalls. Fuente: CAC [En línea]: <<http://www.cac.cat>> [Consulta: septiembre de 2010]

# *El modelo de negocio de televisión de proximidad: límites y aportaciones en el entorno digital*

Josep Àngel Guimerà i Orts

## **Bibliografia / Bibliography**

- CASADESÚS – MASSANELL, Ramon; Joan Enric RICART. "Competir mitjançant models de negoci". En RICART, Joan Enric (ed.). *Models de negoci per a una nova organització industrial*. Barcelona: Observatori de Prospectiva Industrial, 2007. Pp. 21 – 51.
- CAC. [En línia] "Els límits de la gestió directa en la prestació del servei públic de televisió digital terrestre d'àmbit local". [Barcelona]: Consell de l'Audiovisual de Catalunya. <http://www.cac.cat/web/actuacions/index.jsp?MjI%3D&MQ%3D%3D&L3dIYi-9hY3R1YWNpb25zL2xsaXN0YXRDb250ZW50> [Consulta: julio de 2010].
- CAC. *Diagnòstic de la televisió digital terrestre local a Catalunya* (setembre – octubre 2009). Barcelona: CAC, 2009.
- COROMINAS, Maria. *Televisió local a Catalunya*. Barcelona: Institut d'Estudis Catalans, 2009.
- COROMINAS, Maria; Montse BONET; Isabel FERNÁNDEZ; Josep Àngel GUIMERÀ; Julián SANMARTÍN; José Joaquín BLASCO. "Televisión digital terrestre local (TDT-L) en España: los concesionarios privados". *Zer*. 2007, n° 22, pp. 69–95.
- FERNÁNDEZ, Isabel; Maria COROMINAS; Montse BONET; Josep Àngel GUIMERÀ; Julián SANMARTÍN. "Políticas de Implantación de la TDT local en España (2005-2006): los casos de las Comunidades Autónomas de Islas Baleares, Madrid, Región de Murcia, Comunidad Valenciana, Galicia, Cataluña y Aragón". *Observatorio (OBS\*) Journal*. 2007, n°1, pp. 205 – 224.
- GUIMERÀ, Josep Àngel. *La televisió local a Catalunya (1976-2006): gestació, naixement i transformacions*. Barcelona: Consell de l'Audiovisual de Catalunya, 2007.
- GUIMERÀ, Josep Àngel; Montse BONET; David DOMINGO; J. Vicenç RABADÁN; Federica ALBORCH. *La comunicació local a Catalunya*. Informe 2008. Barcelona: InCom-UAB, 2009.
- IMPULSA TDT. *TDT. Informe final 2010*. Madrid: Impulsa TDT, 2010.
- MARZAL, Javier; Andreu CASERO. "La investigación sobre televisión local en España: nuevas agendas ante el reto de la digitalización". *Zer*. 2008, n° 24, pp. 83-106.
- PRADO, Emili; Miquel DE MORAGAS. *Televisiónes locales. Topología y aportaciones de la experiencia catalana*. Barcelona: Col·legi de Periodistes de Catalunya/Diputació de Barcelona, 1991.
- PRADO, Emili; Miquel DE MORAGAS. *La televisió local a Catalunya. De les experiències comunitàries a les estratègies de Proximitat*. Barcelona: Consell de l'Audiovisual de Catalunya, 2002.
- REDACCIÓ. "Fusió anticrisi de les dues TV locals de Mataró". *Avui*. Octubre 1, 2009, p. 49.
- SORIANO, Jaume. *L'ofici de comunicòleg*. Vic: Eumo, 2007.