

El modelo de negocio en cadena en Cataluña: del éxito radiofónico al fracaso televisivo

JOSEP ÀNGEL GUIMERÀ I ORTS

Investigador postdoctoral del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universitat Autònoma de Barcelona

Josepangel.guimera@uab.cat

MONTSE BONET

Profesora titular del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universitat Autònoma de Barcelona

Montse.Bonet@uab.cat

Artículo recibido el 15/12/2011 y aceptado el 27/04/2012

Resumen

A lo largo de los años dos mil, cuatro empresas de televisión local han intentado aplicar en Cataluña el modelo de negocio en cadena. Surgido en la industria radiofónica en los años veinte del siglo pasado, se basa en la agregación de emisoras para poder emitir en cadena al máximo de audiencia potencial posible para su comercialización entre grandes anunciantes. Dicha estrategia, aplicada con éxito en la radio, ha sido un fracaso empresarial y financiero en el caso de la televisión local en Cataluña. El presente artículo analiza el surgimiento del modelo y su aplicación en la televisión, así como elementos interpretativos para explicar su fracaso.

Palabras clave

Televisión, radio, modelo de negocio, TDT, Cataluña.

Abstract

During the 2000s, four local television companies have tried to apply a network-base business model. This model emerged in the radio industry in the 20s of the last century and it is based on the aggregation of stations to create a network in order to broadcast to the maximum potential audience. Thus, this audience is marketed among big advertisers. This strategy, successfully applied to the radio, has been a financial failure in the case of local television in Catalonia. This paper examines the emergence of the model and its application to television; as well as exposes some interpretative keys to explain its failure.

Keywords

Television, radio, bussiness model, DTT, Catalonia

1. Introducción

En los primeros años del dos mil, en Cataluña empiezan a darse los primeros movimientos de operadores privados para la creación de cadenas de televisión local (TVL) de cobertura autonómica y/o estatal (Guimerà 2007). El grupo Prisa fue el primero, en 2003, en poner en marcha este modelo televisivo con la marca Localia –que ya explotaba en otras comunidades autónomas desde 1999. En 2005 fueron Canal Català TV (con la voluntad de cubrir toda Cataluña) y el grupo Vocento (con un proyecto de alcance estatal) los siguientes en articular cadenas de televisión local privada en Cataluña. A su vez, el Grupo Planeta intentó desarrollar entre 2006 y 2009 un proyecto estatal con base en Barcelona que finalmente no se puso en marcha.

La creación de estas cadenas parte de un principio básico muy elemental: unir en una red al máximo posible de emisoras de televisión digital terrestre local (TDT-L) para emitir conjuntamente programación supralocal (facilitada por la sede central

de la cadena) para acumular al máximo de audiencia posible. Esta audiencia se comercializará entre grandes anunciantes interesados en llegar a audiencias mayores (CAC 2009). En pleno proceso de implantación de la TDT, los grupos de comunicación implicados entendieron que era un buen momento para desarrollar cadenas, ya que la digitalización llevaba aparejada la plena legalización de un sector hasta entonces considerado *alegal* (Corominas 2009).

La aparición y posterior extensión en Cataluña de este modelo a lo largo de la segunda mitad de los años dos mil comportó una alteración notable del *statu quo* televisivo local. Históricamente, el sector había estado formado por pequeñas empresas locales que, en caso de hacerlo, emitían muy poco en cadena (Guimerà 2007; Prado y Moragas 2002). La llegada de estos actores, así pues, supuso una transformación en profundidad del audiovisual local catalán, que vio como un formato televisivo hasta entonces ajeno adquiría un fuerte protagonismo, impulsado por empresas de dimensiones económicas e industriales

muy superiores a las que entonces operaban en Cataluña (Corominas 2009).

A pesar de ser relativamente nuevo en la televisión, este modelo de negocio no es precisamente original. La radio catalana y española lo desarrollaron ya desde su nacimiento a principios del siglo xx y, actualmente, es hegemónico (y casi único) en el sector radiofónico: quedan muy pocas emisoras independientes y que no estén integradas en alguna cadena autonómica o estatal. En ese sentido, ha sido un modelo de éxito desde el punto de vista tanto programático como económico (Bonet 1995 y 2005). En cambio, en el caso de la televisión local, ha resultado ser una estrategia ruinosa: tanto Prisa como Vocento acabaron saliendo del negocio en el año 2010 y Canal Català TV sufre serios problemas económicos que le han llevado a reestructurar la empresa a lo largo de 2011. Planeta ni siquiera llegó a ponerla en marcha en Cataluña.

El presente artículo se centra en el análisis del modelo de negocio en cadena aplicado a la televisión local catalana a partir del año 2003 por parte de proyectos de creación de cadenas de alcance autonómico o estatal. El objetivo es triple. Por un lado, señalar las semejanzas entre el modelo de negocio en cadena implantado por los operadores privados de televisión local en Cataluña y el desarrollado por los operadores de radio desde los inicios de la industria radiofónica. Por el otro, poner de manifiesto los resultados tan diferentes que ha supuesto la aplicación en Cataluña de un modelo de negocio a dos industrias culturales con fuertes semejanzas organizativas y de funcionamiento. Finalmente, aportar elementos interpretativos que ayuden a entender tanto la configuración del modelo de negocio en cadena televisivo como su fracaso como estrategia de captación de valor. Se trata de constatar hasta qué punto el modelo televisivo se basa en el radiofónico y explicar su fracaso en Cataluña en el período 2003-2011.

El artículo se basa en investigaciones previas de los autores, tanto en el campo de la radio (Bonet 1995, 1997, 1998, 2001, 2005) como en el de la televisión local (Guimerà 2007 y 2010). Asimismo, se ha llevado a cabo una revisión documental para localizar todas las aportaciones a los modelos de negocio, sobre todo en el caso de la televisión local –un campo escasamente tratado por la investigación académica (Marzal y Casero 2008). Entre todos los documentos consultados, ha resultado clave el informe publicado por el Consejo del Audiovisual de Cataluña (2009) bajo el título *Diagnòstic de la TDT local a Catalunya (setembre - octubre de 2009)*.

El trabajo documental se ha complementado con entrevistas en profundidad y consultas personales a los responsables de los cuatro proyectos de TDT-L en cadena de cobertura estatal o autonómica propuestos en Cataluña a partir de 2003: Localia (grupo Prisa), urBe TV - Punto TV (Vocento), Canal Català TV (Canal Català, SL) y Ver-T (Grupo Planeta). Estos grupos obtuvieron concesiones de TDT en el proceso de otorgamiento que la Generalitat de Cataluña resolvió en 2006 y fue en base a ello que intentaron consolidar sus proyectos (CAC 2009).

2. El modelo de negocio en cadena en la TDT-L catalana

Aunque la expresión *modelo de negocio* forma parte de la literatura especializada y se ha extendido incluso más allá de los círculos empresariales, se trata de un concepto problemático, porque “no existe una definición ampliamente aceptada de lo que significa” (Casadesús-Massanell y Ricart 2008, 22). Ante ello, adoptamos como propia la definición propuesta por estos dos economistas catalanes.

De acuerdo con Casadesús-Massanell y Ricart (2008, 22-23), existe un cierto consenso en definir *modelo de negocio* como “la forma en la que funciona una empresa” y, concretando un poco más, “la lógica por la que una empresa gana dinero”. Partiendo de esa base, los autores definen *modelo de negocio* como “las elecciones estratégicas, hechas a veces por una red de organizaciones, que explican la creación de valor y la captura de valor” (2008, 24). Para esos dos autores, sin embargo, las *elecciones* no son los únicos componentes del concepto, sino que también incluye las *consecuencias* que estas decisiones conllevan. De acuerdo con ello, Casadesús-Massanell y Ricart (2008, 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 esas decisiones”.

En el caso del modelo de negocio de la TDT-L, la investigación conducida por el CAC (2009) determinó que las “elecciones estratégicas” que lo configuran son tres: la delimitación del ámbito de cobertura, el establecimiento de la oferta programática y la articulación de fuentes de ingresos. Las tres están estrechamente relacionadas en el modelo cadenista, ya que se busca agregar el máximo número de frecuencias para crear una red de cobertura supralocal para poder difundir una programación generalista entre la mayor audiencia potencial posible. El objetivo final es comercializar a esas personas telespectadoras entre anunciantes de los mercados autonómico y/o estatal (CAC 2009).

Pero la cobertura de las emisoras de TDT-L está estrictamente delimitada por ley. Tal como se establece en la planificación realizada por el Gobierno central,¹ esta modalidad televisiva se organiza a partir de una unidad territorial denominada *demarcación*, que, en el caso de Cataluña, fueron 21 (Guimerà 2007; Corominas 2009). Todas están integradas por más de un municipio y, en consecuencia, el ámbito de cobertura cambia en cada caso. Así, cada demarcación cuenta con una superficie y una densidad de población distintas, que constituyen mercados de tamaños muy heterogéneos (CAC 2009).

Ante ello, las empresas interesadas en crear una cadena optaron por dos estrategias ante el proceso de concesiones de TDT puesto en marcha por el Gobierno catalán en 2005. Por un lado, obtener el máximo de concesiones posibles entre las demarcaciones consideradas importantes. En el caso de que eso no fuese posible, llegar a acuerdos de asociación con otras empresas (especialmente locales) que las hubieran conseguido. Por otra parte, también estaban interesados en obtener concesiones que les permitieran instalarse en los llamados “grandes centros emisores de Cataluña” (CAC 2009): Rocacorba (con

cobertura en buena parte de las comarcas de Girona), Alpicat (toda la plana de Lleida), la Mussara (área metropolitana de Tarragona) y, sobre todo, Collserola (área metropolitana de Barcelona). Así podían llegar al grueso de la población catalana sin agregar demasiadas concesiones, que conllevaban mayor gasto económico y también mayor complejidad en la gestión (CAC 2009; Robert 2011).

El objetivo de la agregación de todas esas emisoras era distinto en cada caso. urBe TV era el terminal de Punto TV (Vocento) en Cataluña. Consiguió una concesión de TDT con la que tenía presencia en el área metropolitana de Barcelona –el mercado más importante de Cataluña y el único por el que concursó. En el caso de Ver-T, el proyecto era similar pero más ambicioso: la emisora que había obtenido la concesión en la demarcación de Cornellà (límitrofe con Barcelona) debía ser la sede central de una cadena con presencia en otras autonomías (Guimerà 2007; CAC 2009).

Canal Català TV (CCTV) aspiraba a tener presencia en todas las demarcaciones para poder tener cobertura autonómica. En 2006, año de resolución del concurso de TDT en Cataluña, CCTV integraba 13 televisiones. En 2011 también agrupaba a 13, aunque no eran las mismas. El modelo de Localia TV era el más complejo, ya que quería articular una cadena de cobertura casi autonómica (quedaban fuera las demarcaciones menos pobladas) que, a su vez, formara parte de una cadena estatal presente en todas las capitales de provincia y las principales ciudades de todo el Estado (Guimerà 2007; CAC 2009).

La agregación de frecuencias es básica porque el modelo en cadena necesita acumular el máximo de audiencia posible. Es por ello que también apuesta por una programación que pueda ser consumida desde lugares distantes (a menudo, muy distantes). Por eso ofrecen contenidos similares a cadenas generalistas de alcance superior: informativos (autonómicos y/o estatales); debates, tertulias y todo tipo de *talk-shows*; magazines y ficción (tanto películas como series, especialmente latinoamericanas). En el caso de las cadenas impulsadas por un grupo de comunicación con presencia en el mercado estatal (como Localia y Punto TV), parte de ese contenido era la segunda o la tercera explotación de productos ya emitidos en Telecinco, Canal + o Cuatro. En el caso de que se ofrezca contenido de proximidad, éste será secundario y aparecerá en forma de ventanas locales entre la programación común (CAC, 2009).

La estrategia pasa por crear una especie de televisión generalista de alcance autonómico o estatal en que el arraigo de cada emisora en su demarcación puede llegar a ser prescindible. Ciertamente, los grados de vinculación a la cadena pueden ser variables entre las distintas emisoras que la integran. En algunos casos, incluso la programación de proximidad puede ser superior a la cadena, como ocurre con algunos miembros de Canal Català TV (CAC 2009; Codina 2011). De todos modos, existe un consenso general sobre el hecho de que el éxito pasa por emitir conjuntamente el mayor tiempo posible (Codina 2011; Girona 2009; Soler 2009; Robert 2011).

Esa necesidad de emisión simultánea se debe a que se bus-

ca la comercialización en dos mercados publicitarios distintos (Guimerà 2007; CAC 2009). Por un lado, se busca vender la audiencia que consume programación en cadena entre anunciantes medianos y grandes que ya suelen estar presentes en televisiones de ámbito superior. Por el otro, se comercializa la eventual programación de proximidad entre los anunciantes de cada demarcación. Excepcionalmente, se ha intentado comercializar localmente la emisión en cadena, de modo que los pequeños anunciantes tuvieran una vía más asequible para llegar a más clientes potenciales. Ahora bien, el CAC (2009) ha puesto de manifiesto el escaso interés por esa opción.

Desde esa perspectiva, el modelo de negocio en cadena se basa en la creación de economías de escala, que buscan una disminución de los costes medios de producción cuando aumentan las series de fabricación (Bonet 1995). Así pueden repartirse los costes fijos en un volumen mucho más elevado de producción y el precio medio de cada unidad (bienes, servicios) va reduciéndose a medida que aumenta la difusión. Traducido en términos televisivos, eso quiere decir que emitir contenido en cadena permite repartir mejor su coste de producción. En el caso de las redes de TDT-L, sin embargo, para reducir costes es importante poder emitir desde los grandes centros emisores, ya que instalarse en ellos permite reducir el número de antenas necesarias previstas por ley (una por demarcación). Así, no es sólo importante emitir en cadena, también es clave desde dónde se hace.

3. Un modelo importado de la radio

Aunque la idea de integrar emisoras de corto alcance para cubrir un mayor territorio es un modelo relativamente nuevo en la industria televisiva española, la estrategia descrita no es precisamente original: la radio ya la había definido en los años veinte del siglo xx y, seis décadas más tarde, era hegemónica (y casi única) en el sector.

Tal como lo explica Bonet (1995 y 1997), la emisión en cadena ha sido la forma más natural y frecuente de funcionamiento de la radio española, pública y privada, desde sus inicios. Justo dos años después de que la Real Orden de 14 de junio de 1924 dispusiera que la concesión de una emisora no podía transferirse, la Real Orden de 15 de abril de 1926 lo autorizó. Eso permitió a la empresa más fuerte de ese momento, Unión Radio (futura Cadena SER), comprar emisoras, algunas de las cuales cerró porque no le resultaban rentables. Unión Radio no sólo fue la primera en crear una red, sino la primera en utilizarla para emisiones simultáneas, consciente de la importancia de la relación entre la audiencia, la programación y la publicidad (Bonet 1995).

Desde esos orígenes, la radio española nunca dejó de crecer, del mismo modo que nunca se prohibió la financiación por publicidad para la radio pública y la privada (excepto en RNE a partir de 1993), y nunca ha dejado de concentrarse ni de emitir en cadena. Lo hizo durante el franquismo, con concesiones que

favorecían a distintos miembros de las familias del régimen, y también con la llegada de la democracia en los años setenta (Bonet 1995). En un nuevo marco político, pero también económico, de libre mercado, la radio española tuvo que responder a necesidades muy concretas planteadas ante el cambio de marco legislativo y concurrencial. Las empresas radiofónicas privadas sintieron la necesidad de crecer, de concentrarse para conseguir la talla crítica que les diera fuerza y les permitiera competir en una situación más ventajosa con una competencia cada vez más creciente.

Necesitaban reducir costes, y por eso aplicaron economías de escala potenciando, en consecuencia, las emisiones en cadena (Bonet 1997 y 2007). De hecho, un reciente estudio de Arboledas (2009) pone de manifiesto que los procesos de concesión por parte de cuatro comunidades autónomas (Andalucía, Cataluña, País Vasco y Galicia) entre 1982 y 2006 han resultado en todos los casos en una creciente integración en cadenas de las nuevas emisoras y un reforzamiento de las de ámbito estatal. Sólo en Cataluña y el País Vasco, las cadenas nacionales hacen frente a las españolas. En todos los casos, sin embargo, los operadores independientes son marginales (2009, 924)

Como hemos dicho, la importancia de la emisión en cadena es la programación conjunta que suma audiencia que se vende a los anunciantes. La complejidad del sistema radiofónico español y catalán (organizar a escala estatal, autonómica y local) hace que también, publicitariamente hablando, se cubran los tres niveles. La publicidad estatal, la autonómica y la local se combinan a menudo en las programaciones radiofónicas. La concentración y la formación de cadenas ha supuesto, en las últimas décadas, la progresiva pérdida de espacio para la programación local y/o autonómica, pero difícilmente se renunciará a las desconexiones para publicidad. Estas emisiones en cadena se han articulado, desde la implantación de la FM a finales de los años setenta, a partir de la agregación de frecuencias locales –ya sean gestionadas por empresas independientes que se integran en la cadena por intereses económicos y/o editoriales, o por la acumulación de concesiones a través de los concursos públicos (Bonet 1995, 1999 y 2007).

La historia de la radio, pues, muestra con claridad que el modelo aplicado a la televisión local es el mismo. En el caso de los grupos Prisa y Planeta, además, se da el caso de que la responsabilidad de poner en marcha las redes de televisión recae en profesionales con una amplia experiencia en radio: Josep

Maria Girona (director de Localia en el momento del arranque y luego también responsable de las radios de Prisa en Cataluña) y Francesc Robert (responsable de Ver-T en Cataluña entre 2004 y 2010, y de las radios del grupo en el Principat, a través de RKOR y Uniprex).

4. Dos negocios, dos resultados: éxito en la radio y fracaso en la televisión

La radio y la televisión son dos negocios con fuertes similitudes entre ellos, hasta el punto de que, históricamente, se ha hablado de *radiotelevisión* como un único sector económico caracterizado por unas condiciones técnicas comunes (emisión hertziana), una fuente de financiación similar (la publicidad, aunque la televisión ha añadido el pago) y para constituir lo que se ha denominado *producción de flujo* (Flichy 1982; Miège 1990; Zallo 1988). De hecho, para Zallo (1988) resulta evidente que la televisión siguió el camino organizativo y de funcionamiento que había fijado la radio (incluida la organización en cadenas), aunque adaptándolo ligeramente a las condiciones productivas impuestas por el uso de la imagen.

A pesar de dichas semejanzas, la aplicación del modelo cadenerista a la radio y a la televisión local ha dado resultados distintos. En la radio, puede decirse que se trata de una estrategia de éxito. De las 210 frecuencias de FM con concesión en Cataluña en diciembre de 2010, sólo 9 no estaban vinculadas a ninguna red. Las cadenas radiofónicas de ámbito estatal concentraban 91, mientras que 89 estaban en manos de cadenas autonómicas. Las 11 restantes estaban gestionadas por pequeñas cadenas supracomarciales (Niqui y Segarra 2011, 12).

El atractivo del modelo entre las empresas de radio puede observarse con claridad si se analiza la evolución del número de emisoras vinculadas a cadenas a lo largo de la última década, tomando como referencia el año 2006² (cuando el CAC convocó el último concurso para la asignación de frecuencias de FM). Dos años antes, a finales de octubre de 2004, 5 eran explotadas por 4 empresas independientes no vinculadas a ninguna cadena. En la resolución del concurso de 2006, 18 de las 83 frecuencias que se otorgaron fueron adjudicadas a empresas sin vinculación a cadenas (OCL 2007).

Ese aumento dio lugar a pensar que se podía estar ante una cierta recuperación del ámbito radiofónico local privado. Los

Tabla 1. Resultados de ejercicio de las empresas gestoras de cadenas de TDT-L en Cataluña (2005-2010)^A

	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Canal Català, SL	3115	s. d.	s. d.	-680.237	-1072735	-56.997
Avista Televisió de Barcelona (urBe TV)	---	s. d.	-2629346	-2289904	-1241203	-1191514

^A No existen datos del período considerado ni de Collserola Audiovisual (Localia en Cataluña) ni de Uniprex TDT Catalana (Ver-T). En el último caso, la empresa no tuvo ningún tipo de actividad económica (Robert 2011).

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos SABI [En línea]: <<http://sabi.bvdep.com>> [Consulta: abril de 2012]

siguientes años, sin embargo, buena parte de esas emisoras apostó por el modelo cadenista. De las 18 frecuencias concedidas en 2008, en noviembre de 2011, 5 forman parte de Prisa Radio (ofreciendo distintas programaciones). El resto se mantiene en un ámbito local o, como mucho, forma parte de pequeñas redes (dos o tres frecuencias, poco más) de ámbito estrictamente catalán.

Desde el punto de vista económico, las tres empresas que gestionan las emisoras de radio de Prisa y Planeta obtenían beneficios en 2010 (38,7 millones de euros en el caso de SER, y 11,9 millones en el caso de Uniprex; ambas con beneficios también los años precedentes). Sólo en el caso de Radio Publi (gestora de Punto Radio, de Vocento) había pérdidas (4,05 millones de euros para 2010), que la empresa atribuía al contexto de crisis y al entorno de fuerte competencia en el mercado radiofónico, calificado como muy maduro, y no al modelo de negocio (Punto Radio fue la última cadena estatal generalista que se creó, en 2005, en un sector con actores muy consolidados).³

El caso de las cadenas de TDT-L es diametralmente opuesto. El proyecto de Planeta (Ver-T) no se puso en marcha “por falta de perspectivas de negocio” (Robert 2011). Localia (de Prisa) y Punto TV - urBe TV (Vocento) salieron del negocio televisivo local catalán en 2010 tras años de pérdidas. En ambos casos se desmantelaron las cadenas estatales y se devolvieron las concesiones que habían obtenido en Cataluña (Badillo 2010; CAC 2009).

Sólo Canal Català TV sigue emitiendo en 2011, aunque con serios problemas económicos. Tras años de pérdidas, en 2010 logró un escaso beneficio (véase la tabla 1). Al siguiente año, la situación volvió a empeorar según su directora (Codina 2011) y tuvieron que reestructurar la empresa con el cierre de la sede de Sabadell, la segunda más grande del grupo. La situación financiera de la empresa era tan delicada a mediados de 2011, que solo emitían aquellos programas que ya contaban con patrocinio antes de ser emitidos, si no, no se arriesgaban a ponerlos en marcha. De hecho, Codina (2011) afirma que la empresa se mantiene por los ingresos que obtiene como productora, especializada en programas de adivinación y de concursos telefónicos que son emitidos por televisiones privadas autonómicas y estatales.

5. Las razones del fracaso en televisión: ineficacia financiera y limitaciones legales

Las razones que explican el fracaso en televisión de una estrategia financiera que ha funcionado y funciona con solvencia en la radio pueden agruparse en dos grandes categorías: económicas y político-legales.

La razón económica es muy clara y fue expresada con mucha contundencia por el responsable de Ver-T: “no había ni hay un mercado publicitario para las cadenas de TDT-L, no es un negocio rentable” (Robert 2011). Ese problema ha sido expresado, con matices e intensidades distintas, por los responsables de

las cuatro cadenas aquí consideradas. Prisa tuvo problemas de comercialización de Localia desde el principio y tuvo que probar con distintas estrategias de venta; ninguna con éxito (Girona 2009). urBe TV se expresaba de forma similar un año antes de cerrar (Soler 2009). Canal Català TV desmanteló su departamento comercial en 2009 porque no generaba ingresos netos. La situación de CCTV no ha mejorado en 2011, a pesar de la desaparición de sus competidores: los anunciantes siguen sin mostrar interés en ella y los pocos que lo hacen llegan por vías no convencionales (Codina 2011).

Las razones de esa falta de interés serían varias. Por una parte, porque las centrales de compras y otros agentes del mercado publicitario no suelen tener en cuenta esos medios, si no es de forma marginal y como parte de paquetes multimedia más amplios. En ese punto, la falta de datos de audiencia considerados fiables por los planificadores juega en contra de ese modelo: los datos de Kantar Media (antigua Sofres) no son representativos y los de estudios como el *Baròmetre* parecen insuficientes. Por otra parte, los anunciantes no ven que invertir en un medio que consideran “una televisión generalista de bajo coste” (Robert 2011) aporte valor a sus productos y empresas. Prefieren apostar por medios mucho más consolidados y competitivos, como la televisión estatal o la autonómica pública.

Es en ese punto donde se percibe la mayor diferencia entre el modelo de negocio en cadena aplicado a la radio y a la televisión local. Cuando la TDT-L apuesta por unir emisoras para crear cadenas, ya hace décadas que otros operadores están emitiendo para todo el mercado español y para algunas de las comunidades autónomas, como Cataluña. Así, se pretende competir con prestadores como TVE, Telecinco, Antena 3 TV y, en el caso que nos ocupa, también con TV3: empresas mucho más potentes, muy instaladas en el mercado y claros líderes. Además, las cadenas locales empiezan a tomar cuerpo en el mismo momento en el que la oferta de TDT, tanto estatal como autonómica, crece exponencialmente. Al final se dibuja un escenario en el que resulta muy difícil hacerse visible y alcanzar una cuota de audiencia suficiente para sobrevivir.

Si a todo ello le sumamos la crisis económica y el descenso de inversión publicitaria que lleva asociada, el escenario es muy duro: justo en el momento de mayor crecimiento de la oferta televisiva, la facturación en publicidad en el sector local se había reducido una media del 30% en el período 2008-2009, los años previos al cierre de Localia y Punto TV (CAC 2009). En cualquier caso, existe un consenso general entre los agentes del sector de que la crisis económica sólo aceleró lo que ya era evidente: que el modelo en cadena no era válido aplicado a la TDT-L (CAC 2009; Robert 2011).

A las dificultades para captar publicidad hay que sumar las limitaciones temporales que el marco legal establece a las emisiones en cadena. Así, en el artículo 22.3 de la Ley 7/2010, de 31 de marzo, general de la comunicación audiovisual (BOE 79, de 01/04/2010 se establece que no puede emitirse en cadena “durante más del 25% del tiempo total semanal, aunque sea en horario diferente” y “en ningún caso este porcentaje puede

concentrarse en el horario de 21 a 24 horas". (el *prime time* televisivo).

Además, en el caso de Cataluña, las restricciones legales son todavía más importantes. Así, aunque la Ley 7/2010 permite, de acuerdo con el artículo 22.3, la posibilidad de que las comunidades autónomas autoricen más tiempo de emisión en cadena, el CAC fijó una importante limitación en 2008: sólo se autorizaría más tiempo en cadena si éste se dedicaba a emitir programas sindicados⁴ (es decir, coproducidos por dos o más televisiones locales a partir de una relación horizontal). Eso frena las opciones de los cadenasistas, que apuestan por la emisión de contenidos proporcionados y controlados jerárquicamente por la sede central.

De hecho, los responsables de las cadenas señalan la importancia de los planteamientos del CAC para entender el fracaso del modelo en Cataluña. Desde Canal Català TV se destaca el "celo regulador" del CAC que, efectivamente, emplea sus competencias para controlar a los prestadores (Codina 2011). Desde Planeta, Robert (2011) explica que la existencia del CAC fuerza a los prestadores a meditar mucho sus pasos. Así, desde el grupo se prefirió no tener conflictos por incumplir la normativa vigente en el campo de la TDT (un campo secundario para Planeta) que pudieran afectar a otros negocios estratégicos también bajo control del CAC (las emisoras de radio en Cataluña). Robert (2011) explica que tanto en Madrid como en Valencia, Ver-T emite en cadena por encima del 25% sin ningún problema, ya que, aparentemente, ningún organismo no les controla.

Aquí también se detecta una diferencia sustancial con respecto a la radio: la legislación radiofónica nunca ha prohibido ni limitado las emisiones en cadena (Bonet, 1995). La normativa estatal sólo ha fijado límites a la concentración en un mismo territorio. En el artículo 37 de la Ley 7/2010, apelando al pluralismo, se fija que ninguna persona física o jurídica podrá controlar directamente o indirecta más del 50% de las licencias administrativas que coincidan sustancialmente en su ámbito de cobertura o, en cualquier caso, más de cinco licencias en un mismo ámbito de cobertura. El límite es del 40%, en una comunidad autónoma en ámbitos donde sólo tenga cobertura una única licencia. Finalmente, ninguna persona física o jurídica podrá controlar directa o indirectamente más de un tercio del conjunto de licencias con cobertura total o parcial en el conjunto del territorio del Estado. Las frecuencias, sin embargo, podrán emitir en cadena sin grandes restricciones.

En el caso de Cataluña, sólo la normativa lingüística se convierte en una limitación indirecta a las emisiones en cadena estatales. La Ley 1/1998, de 7 de enero, de política lingüística fijó una serie de cuotas idiomáticas, de obligado cumplimiento, que podían hacer que en determinados momentos del día las redes estatales tuvieran que suspender la emisión en cadena para dar paso a contenidos en catalán emitidos específicamente en Cataluña. Ahora bien, hay que tener presente que esto no impedía que continuase la cadena, ahora en el ámbito sólo catalán y en catalán.

6. Conclusiones

El modelo de negocio en cadena es una estrategia de captación de valor que la industria radiofónica implantó en España y en Cataluña desde casi el mismo momento en el que nació el medio en los años veinte del siglo pasado. Casi 70 años después, los gestores de concesiones de TDT-L intentaron implantarlo tratando de obtener el éxito que había obtenido en la industria radiofónica. El resultado, sin embargo, ha sido sustancialmente diferente, y los operadores que lo aplicaron en Cataluña han tenido que abandonar el negocio o están pasando por delicadas situaciones financieras.

Si se parte de la base de que un modelo de negocio es el conjunto de decisiones estratégicas que una empresa toma para generar valor, así como las consecuencias que se derivan, cabe afirmar que los operadores de TDT-L que aplicaron el modelo cadenasista cometieron errores muy graves en sus elecciones básicas y las consecuencias han sido o bien la desaparición de empresas y cadenas (Localia, urBe TV, Ver-T) o bien problemas económicos que las pueden comprometer a corto y medio plazo (CCTV).

Los errores han sido fundamentalmente dos. El primero, pensar que las cadenas de televisión local podrían captar a anunciantes interesados en invertir en medios de cobertura autonómica o estatal formados por agrupación. No ha sido así y, desde el propio sector, se afirma que no existe un mercado para esos medios. Es decir, no había una demanda consistente desde el punto de vista publicitario. Sin lugar a dudas, ese es un error notorio, ya que denota la inexistencia de un plan de negocio realista en el momento de su puesta en marcha. En ese sentido, intentar competir con televisiones públicas y privadas, estatales y autonómicas públicas (y privadas en segunda instancia) fuertemente implantadas se ha revelado como un error estratégico de primera magnitud.

El segundo, intentar aplicar un modelo de negocio en contra de la legalidad vigente. Emitir por encima del 25% del total del tiempo en cadena está expresamente prohibido por el marco legal español y es uno de los preceptos que el CAC, como ente regulador del sector en Cataluña, tiene el mandato de vigilar. Por tanto, apostar por una estrategia que chocaba con el marco legal vigente se ha mostrado también como una decisión estratégicamente errónea. Parece que, por lo menos, una parte de los prestadores despreció el papel del CAC, claramente decidido a seguir de cerca el cumplimiento del marco legal vigente.

Desde esa perspectiva, todos los indicios apuntan a que algunos prestadores de TDT-L apostaron por trasplantar un modelo de negocio de la radio a la televisión local sólo porque había sido una estrategia exitosa. No tuvieron en cuenta ni las características del mercado televisivo ni el marco legal existente, claramente restrictivo. El resultado: uno de los fracasos empresariales más grandes que ha habido nunca en la televisión local catalana y española.

Notas

1. El Gobierno central aprobó una primera versión de la planificación técnica de la TDT-L en 2004, con la aprobación del 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). Posteriormente, se introdujeron puntuales modificaciones mediante el Real Decreto 944/2005, de 29 de julio, por el que se aprueba el Plan técnico nacional de la televisión digital local (BOE 131, de 31/07/2005), y la 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 15/06/05).
2. Resolución 3315/2006, de 17 de octubre, de Presidencia de la Generalitat de Cataluña (DOGC, de 23 de octubre de 2006).
3. Fuente: Bureau Van Dijk [En línea]: *SABI: Company Information in an Instant*. <<http://sabi.bvdep.com/>> [Consulta: diciembre de 2011]
4. CAC. *Criteris d'interpretació de les obligacions que integren el règim dels prestadors del servei de televisió digital terrestre d'àmbit local en matèria de programació original, producció pròpia, emissió en cadena i sindicació de continguts*. [En línea]. Barcelona: CAC. <http://www.cac.cat/pfw_files/cma/actuacions/Normativa/Ac34-2008_Criteris_interpretaci_programaci_TDT.doc> [Consulta: diciembre de 2011].

Referencias

ARBOLEDAS, L. "Clientelismo y concentración en la radio española. Comparación entre cuatro comunidades autónomas". *Revista Latina de Comunicación Social*. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, 2009, 64, p. 909-925. <http://www.revistalatinacs.org/09/art/870_UGR/71_107_Luis_Arboledas.html> [Consulta: abril de 2012]

BADILLO, A. "Competencia, crisis, digitalización y reordenación de la televisión de proximidad en España". *Quaderns del CAC*. Barcelona: Consejo del Audiovisual de Cataluña, 2010, vol. XIII (2), n.º 35, p. 23-32.

BONET, M. "Nuevos caminos para la radio. Un proceso productivo digital para un negocio analógico". *Telos*. Madrid: Fundación Telefónica, 2007, vol. 73, p. 27-35.

BONET, M. "La radio española, 1994-2004. Una década de consolidación y desencanto". *Sphera Pública*. Murcia: Universidad Católica de Murcia, 2005, Vol. 5, p. 59-70.

BONET, M. "La ràdio privada: el pes de la iniciativa local i comarcal". Sociedad Catalana de Comunicación. *Actas del 1.ª Con-*

greso de la Radio en Cataluña. Barcelona: Sociedad Catalana de Comunicación, 1997, p. 81-91.

BONET, M. "El sector radiofònic privat: concentració i cadenes". *Quaderns del CAC*. Barcelona: Consell de l'Audiovisual de Catalunya, 1999, n.º 4, p. 46-48.

BONET, M. "La ràdio privada a Catalunya: implantació geogràfica i rendibilitat econòmica". *Treballs de Comunicació*. Barcelona: Sociedad Catalana de Comunicación, 1998, vol. 9, p. 87-132.

BONET, M. "La ràdio espanyola en el context dels grups de comunicació. Evolució de la indústria radiofònica 1924-1994" [tesis doctoral]. Bellaterra: Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universitat Autònoma de Barcelona, 1995.

CASADESÚS-MASSANELL, R.; RICART, J. E. "Competir mitjançant models de negoci". En: RICART, J. E. *Models de negoci per a una nova organització industrial*. Barcelona: Observatorio de Prospectiva Industrial, 2008, p. 21-51.

CODINA, NÚRIA. Directora de Canal Català TV. Entrevista personal. Sant Just Desvern, julio de 2011.

CONSEJO DEL AUDIOVISUAL DE CATALUÑA (CAC). *Diagnòstic de la TDT-L a Catalunya (setembre-octubre de 2009)*. Barcelona: Consejo del Audiovisual de Cataluña, 2009.

COROMINAS, M. *Televisió local a Catalunya*. Barcelona: Institut d'Estudis Catalans, 2009.

FLICHY, P. *Las multinacionales del audiovisual. Por un análisis económico de los media*. Barcelona: Gustavo Gili. GG MassMedia, 1982.

GIRONA, J. M. Director de Localia Catalunya (2003-2010). Entrevista personal. Barcelona, mayo de 2009.

GUIMERÀ, J. À. *La televisió local a Catalunya (1976-2006): gestació, naixement i transformacions*. Barcelona: Consejo del Audiovisual de Cataluña, 2007. Trabajo ganador del primer premio de los XIX Premios CAC a la investigación en comunicación audiovisual.

GUIMERÀ, J. À. "Políticas de televisión, cambio tecnológico y proximidad en Cataluña". *Quaderns del CAC*, vol. XIII (2), n.º 35, 2010, p. 13-21.

OBSERVATORIO DE LA COMUNICACIÓN LOCAL (OCL). "La comunicació local". En: MORAGAS, M. DE; FERNÁNDEZ, I.; BLASCO, J. J.; GUIMERÀ, J. À.; CORBELLÀ, J. M.; CIVIL, M.; GIBERT, O. (ed.). *Informe de la comunicació a Catalunya 2005-2006*. Barcelona: Generalitat de Cataluña, 2007, p. 193-215

MARZAL, J.; CASERO, A. "La investigación sobre televisión local en España: nuevas agendas ante el reto de la digitalización". *Zer. Leioa: Universidad del País Vasco*, 2008, vol. 13, n.º 24, p. 83-106.

MIÈGE, B. (ed.) *Médias et communication en Europe*. Grenoble: PUG, 1990.

NIQUI, C.; SEGARRA, L. "Mapa de la radiodifusió analògica i digital (2010)". En: MARTÍ, J. M.; MONCLÚS, B. (coord.). *Informe 2010 sobre la ràdio a Catalunya*. Bellaterra: Servicio de Publicaciones. Universitat Autònoma de Barcelona, 2011, p. 7-64.

PRADO, E.; MORAGAS, M. DE. "Les televisions locals a Catalunya: de les experiències comunitàries a les estratègies de proximitat". Barcelona: Consejo del Audiovisual de Cataluña, septiembre de 2002. [Número extraordinario de *Quaderns del CAC*]

ROBERT, FRANCESC. Director de Onda Cero y Europa FM en Cataluña, y director de Ver-T entre 2005-2010 en Cataluña. Entrevista personal. Bellaterra, junio de 2011.

SOLER, SILVIA. Directora de urBe TV (2007-2009). Entrevista personal. Barcelona, mayo de 2009.

ZALLO, R. *Economía de la comunicación y de la cultura*. Madrid: Akal, 1988.