

# La encrucijada de la televisión pública en Chile

## The Crossroads of Public Television in Chile

**Félix Ortega**, Departamento de Sociología y Comunicación Audiovisual, Universidad de Salamanca, España. (fortega@usal.es)

Recibido: 12 / 11 / 2008 / Aceptado: 29 / 11 / 2008

**Resumen** | Este artículo se basa en los resultados preliminares de la investigación *El Audiovisual Público en América Latina en el contexto de la convergencia digital*<sup>1</sup> que realizamos a lo largo del mes de Agosto y Septiembre de 2008 en Santiago de Chile y donde se examinaron los retos e incertidumbres que enfrenta la televisión «pública» en el presente y futuro próximo en Chile. En este trabajo presentamos los resultados más relevantes de una serie de entrevistas estructuradas realizadas a expertos relacionados con los medios de comunicación y las instituciones reguladoras de la industria. Luego de elaborar un análisis FODA, presentamos recomendaciones sobre las estrategias que deberían seguir la televisión pública y el sector audiovisual para un desarrollo futuro más óptimo.

**Palabras claves:** Televisión pública, TDT, Chile, sector audiovisual, estrategias de desarrollo.

**Abstract** | This article is based on the preliminary results of our research on Public Audiovisual Elements in Latin America within the Context of the Digital Convergence. The study was conducted in August and September 2008 in Santiago de Chile and examined the challenges and uncertainties that Chilean «public» television faces today and those it will confront in the near future. Here we present the most relevant results of a series of structured interviews of experts in communications media and audiovisual regulatory institutions. After preparing a SWOT analysis we present recommendations on the strategies that public television and the audiovisual sector should follow for an optimal future development.

**Keywords:** Public television, DTT, Chile, audiovisual sector, growth strategies.

En octubre de 2007 se cumplieron cincuenta años desde que comenzó a emitir en forma experimental el canal de televisión de la Universidad Católica de Valparaíso (UCV). Posteriormente, el 21 de agosto de 1959, la Universidad Católica de Santiago inauguró su canal, que comenzó a transmitir en la frecuencia 2 y al poco tiempo se trasladó al canal 13. El 4 de noviembre de 1960 fue lanzada al aire la frecuencia 9 (hoy canal 11), estación a cargo de la Universidad de Chile. Fueron entonces las universidades las que dieron el impulso inicial a una industria que ha experimentado un alto desarrollo tecnológico y que se encuentra en la actualidad en la encrucijada del tránsito a la era digital.

Así, lo que se inició como una experiencia universitaria con vocación cultural y educativa fue seguida después por la aparición de la iniciativa estatal con Televisión Nacional (TVN), cuya fecha fundacional fue el 18 de septiembre de 1969. Unos años más tarde, a fines de los ochenta y en la década de los noventa, llegaría la plena implantación del cable y el satélite con la irrupción de la iniciativa privada en el mundo audiovisual, fundamentalmente en torno a la capital del país.

En Santiago de Chile existen ocho canales de televisión abierta que copan la banda de transmisión de VHF con las frecuencias 2, 4, 5, 7, 9, 11, 13 y 22. En sentido estricto, son cinco<sup>2</sup> las estaciones de televisión que están en manos de capital privado.

El sector audiovisual chileno –en particular el modelo de televisión y cómo se ha articulado desde su génesis– es sin lugar a duda un caso de estudio y ejemplo de un sector empresarial competitivo, rentable, moderno y dinámico. Los gobiernos y las empresas audiovisuales de América Latina y del resto del mundo (en particular del mundo occidental europeo) deben inspirarse en la historia y realidad de un modelo de televisión en transformación, que desde su génesis ofrece y ha ofrecido un «servicio público» sin lastrar en exceso las cuentas de sus accionistas finales. Se trata de una televisión que se encuentra en la encrucijada de volver a re-inventarse ante el reto de la plena digitalización, segmentación, cambios de hábitos y multiplicidad de señales que la tecnología y la globalización traen a todos los mercados audiovisuales de nuestro entorno socioeconómico.

La Tabla 1 nos muestra los canales de televisión abierta más relevantes de la geografía chilena.

Una vez que hemos introducido sintéticamente la estructura y situación del sector televisivo terrestre en Chile, pasamos a presentar un análisis pormenorizado de los resultados de la investigación llevada a cabo en dos canales de televisión «pública»<sup>3</sup> y «universitaria» objeto de nuestro estudio: TVN y C13. Las conclusiones que presentamos a continuación se basan en las entrevistas estructuradas realizadas a 12 expertos en televisión en Chile a lo largo de los meses de agosto y septiembre de 2008.

Entendemos como televisión de servicio público (TSP) a aquella televisión que en sus acciones empresariales, tanto desde el accionariado como del consejo de administración que le representa, la dirección ejecutiva y los trabajadores, realice la «provisión regulada de programas variados en canales nacionales»<sup>4</sup> disponibles para todos, con un propósito social en pro de la democracia y de la calidad de vida del público»<sup>5</sup> (Godoy, 2000). Entendemos que esta provisión regulada de programas para todos en el entorno de cobertura de emisión debe ser en una parte significativa<sup>6</sup> de la parrilla y/o actividades del grupo.

En ese sentido, el horizonte del servicio público en televisión no debe ser exclusivo de empresas de titularidad pública, sino que debe ser extensivo a todas las empresas audiovisuales que así lo deseen desarrollar al coincidir con su visión y/o misión estratégica. La búsqueda de un sello de calidad de esta índole por parte de todos los agentes del mercado audiovisual debe estar provista de razones, de móviles para la empresa. Estos incentivos deben ir acompañados de la rentabilidad, imagen de marca, estrategia de negocio y legislación favorecedora de buenas prácticas de producción y programación.

La eficaz regulación del mercado audiovisual, que debe caracterizarse por leyes y reglamentos modernos y proactivos<sup>7</sup> y la supervisión ex post de los contenidos como bien hace el CNTV<sup>8</sup> en Chile son medidas que favorecen el desarrollo sano de un sector que no es neutral en la construcción de la sociedad. El Estado debe intervenir corrigiendo las ineficacias que puedan surgir en el modelo, actuando mediante la creación de fondos de libre acceso y competencia, como el que gestiona el CNTV pero de mayor cuantía, fomentando la producción de productos de servicio público, ayudando así en

**1** Proyecto de investigación dirigido por el profesor Ángel Badillo Matos, secretario del Instituto Interuniversitario de Iberoamérica, <http://www.usal.es/~iberoame/index.htm>, Universidad de Salamanca. Proyecto competitivo patrocinado por la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). La investigación se llevó a cabo en Chile por Félix Ortega Mohedano, Argentina, Uruguay y México en el periodo 07-08, y pendiente de prórroga para el periodo 08-09 bajo el patrocinio de la AECID (AECI y Desarrollo) en los países de Bolivia, Brasil, Ecuador y nuevamente Uruguay.

**2** Si bien la señal de Canal 11 sigue legalmente en poder de la Universidad de Chile, su administración y usufructo corresponde a una empresa privada

**3** En el sentido que su accionariado y misión pertenecen a la esfera de lo público, Estado chileno y Vaticano respectivamente, si bien su gestión es privada y compiten con el resto de operadores con las mismas reglas de las sociedades anónimas.

**4** Entendemos que el servicio público no debe estar circunscrito a la televisión únicamente nacional, sino extenderse también a la esfera de lo regional, local y global, siendo su público objetivo todo aquel que desee consumir sus contenidos a través de un canal de distribución como puede ser Internet, Cable o Satélite.

**5** Es relevante señalar el análisis que realiza sobre el «Servicio Público» y los atributos de la TV pública en este sentido (Godoy, 2000).

6 Proponemos como parte significativa de la actividad a aquella empresa que dedique al menos un 25% de la parrilla y/o actividades productivas de emisión en todos los canales de distribución a la misión de servicio público. El cómputo que proponemos del 25% puede ser realizado a través de: primero, el análisis de la dedicación presupuestaria-financiera a los distintos productos-áreas significativas de la empresa en un año contable; segundo, a través del cómputo y análisis de la parrilla en los distintos canales de distribución; y finalmente, a través de un estudio de audiencia regular con metodología científica robusta y realizada a través del canal Internet u otros, a los usuarios-consumidores de los servicios ofrecidos para evaluar la satisfacción y eficacia del servicio público ofrecido. Proponemos como cota mínima la cifra mágica del 25%, ya que entendemos este valor permite compatibilizar estrategias competitivas de mercado a las empresas tanto estatales como privadas ofreciendo a la ciudadanía la posibilidad de «que se complementen y puedan ofrecer, combinados, lo mejor de ambos mundos a los telespectadores» (Godoy, 2000). Este porcentaje debe ser consensuado en cada mercado y país entre todos los agentes implicados y explicitándolo en la regulación del mercado por la Ley Audiovisual correspondiente por el legislador. Nuestra propuesta es que en ningún caso la cota sea inferior al 25%.

**Tabla 1. Canales de televisión abierta en Chile**

- Canal 2, Telecanal: nació el 16 de agosto de 1995 como Rock&Pop, orientado fundamentalmente a la juventud. Hoy se denomina Telecanal y es propiedad en un 99% del ingeniero Jaime Cuadrado desde 2005.
- Canal 4, La Red: surgió el 17 de mayo de 1991. Actualmente pertenece al empresario mexicano Ángel González.
- Canal 5, Universidad Católica de Valparaíso (UCV): es el más antiguo de los canales de la televisión chilena al haber iniciado sus transmisiones el 5 de octubre de 1957.
- Canal 7, Televisión Nacional de Chile (TVN): opera desde el 18 de septiembre de 1969. Por ley es una empresa autónoma del Estado que debe autofinanciarse. Tiene emisiones en todo el territorio nacional, incluyendo Isla de Pascua y la Antártida. Cuenta con 140 estaciones repetidoras a través de todo el territorio nacional y llega a todo el mundo a través de TV Chile desde 1989. TV Chile es un canal destinado a la familia y para todo el mundo, manteniendo el estilo tradicional de la televisión abierta. 24 horas de transmisión en español permiten llevar al telespectador la mayor variedad de programas de interés nacional e internacional. Es probable que la ventaja competitiva de este canal resida en su carácter híbrido: por un lado en su mandato de autofinanciamiento que ha asegurado hasta la fecha su competitividad y, por otro, la identificación de la audiencia de la transición democrática con su mandato de pluralismo, democracia y televisión pública (Moreno, Julio, y Santa María, 2007).
- Canal 9, Mega: fue el primer canal privado de televisión. Transmite desde el 22 de octubre de 1990.
- Canal 11, Chilevisión: partió el 4 de noviembre de 1960. Aunque la titularidad de su frecuencia sigue en poder de la Universidad de Chile, el uso pertenece desde el 15 de abril de 2005 a una sociedad privada que dirige el empresario Sebastián Piñera.
- Canal 13, Universidad Católica: creado el 21 de agosto de 1959. En la actualidad es el canal abierto más moderno de Chile. Cuenta con una plena digitalización de su proceso productivo. Ha diversificado sus canales de distribución de señal incluyendo Internet con un canal noticias 24 horas, el primero en la historia audiovisual chilena, así como la distribución de un canal cultural en exclusiva a través del cable, en acuerdo con VTR.
- Canal 22, Más TV: Existe desde el 2 de enero de 1995 y tras pasar por diversas manos privadas, hoy es propiedad del Pabellón de la Construcción.
- Canal 54: Funciona desde el 17 de diciembre de 2007 y pertenece a la sociedad Televisión América S.A. Aunque transmite en banda UHF, es una estación de televisión abierta.

Fuente: Elaboración propia a partir de información presente en las webs institucionales y de los canales, así como a través de las entrevistas realizadas. Presentamos los canales más relevantes si bien también existe un considerable número de señales regionales con desconexión en las principales capitales. También se da un fenómeno de televisión local privada «alegal» (no regulada), que contaría con entre 100 y 125 unidades activas a lo largo de la geografía chilena (Godoy, 2008).

la construcción de un tejido productivo audiovisual virtuoso en el deseo de ofrecer a los chilenos una televisión y un sector audiovisual de primera calidad y de categoría mundial.

Uno de los factores competitivos más relevantes en

el desarrollo de productos audiovisuales, y en particular en la gestión de los canales de televisión, son los recursos humanos, el capital humano. Analizamos en particular la situación de este factor de producción en las dos cadenas de televisión más representativas de

Chile: TVN y C13. Las entrevistas realizadas nos indican que TVN cuenta en la actualidad con unos 1.100 trabajadores; una estructura de plantilla de un 60% de hombres frente a un 40% de mujeres, con una edad media de 45 años, y que se encuentra en un proceso de reestructuración dando entrada a nuevos perfiles profesionales así como profesionalizando algunos puestos relevantes. El canal de la Pontificia Universidad Católica de Chile cuenta con unos 1.000 trabajadores, una proporción de plantilla 60% de hombres y 40% de mujeres y una edad media de 35 años. En ambas empresas existe una mayor presencia de hombres en los puestos técnicos y directivos, si bien en los puestos creativos la incorporación de la mujer es mucho más relevante.

Los trabajadores de estos canales mayores de 35 años han aprendido en muchos casos el oficio hacien-

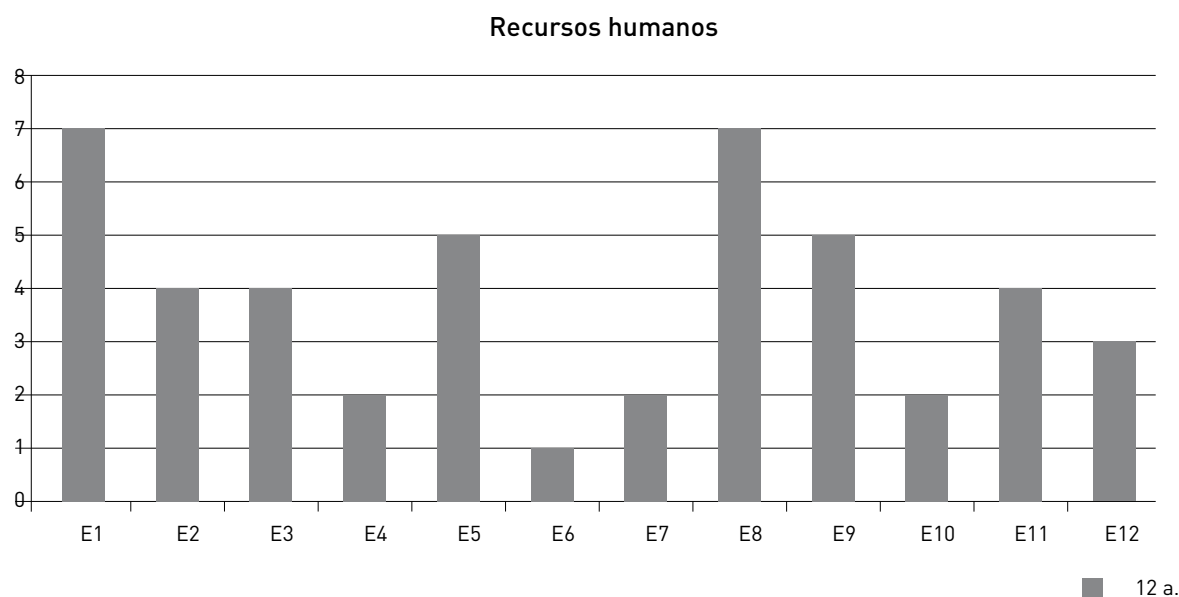
do. En los últimos cinco años se han incorporado profesionales de la gestión y administración, ingenieros y técnicos titulados, provenientes de las carreras de periodismo, comunicación, gestión e ingenierías. Ellos han reciclado la calidad del recurso humano de estas empresas acercándolas a estándares de primer mundo. Estas nuevas incorporaciones pertenecen en sus convicciones más a la economía del lucro, se sirven a sí mismos y a la empresa, son víctimas de unas condiciones laborales precarias.

Asimismo, los sueldos en los últimos años se han ajustado notablemente, con el objeto de reducir costos. Este proceso de renovación ha incorporado nueva savia y juventud, mal retribuida pero bien formada. Una generación de nuevos profesionales que abre la brecha generacional e incluso ideológica entre la «guardia his-

**7** Ver este sentido el análisis en profundidad presente en ([Cntv], 2000; Godoy, 2006, 2007) y las implicancias de la TV digital en el mundo y su aplicación a Chile analizadas en informes del CNTV entre otros ([Cntv], 2006a, 2006b).

**8** El Consejo Nacional de Televisión (CNTV) es un órgano constitucional autónomo. En cuanto tal, fue creado y configurado por la Constitución en sus elementos esenciales y su misión es velar por el correcto funcionamiento de los servicios de televisión. No se encuentra sometido a la supervisión o tutela de ningún otro órgano público y tiene personalidad jurídica y patrimonio propio, lo que le permite una gestión financiera independiente, así como un régimen de responsabilidad propio.

**Gráfico 1. Situación de los recursos humanos en las empresas de televisión en Chile**



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas. Se solicitó al entrevistado manifestarse su grado de «total acuerdo», dando la nota máxima de un 1 o de «total desacuerdo», dando la nota de un 7 con la afirmación facilitada sobre el recurso humano, se utiliza una escala del tipo (Likert, 1932) con punto medio 4. La afirmación es la 12.a del cuestionario estructurado: «La televisión pública en Chile cuenta con buenos recursos humanos, profesionales, técnicos». Las respuestas presentan una Media de 3,83, Moda de 4 y Sx de 1,95. (n.b. En el eje de abscisas-«eje x» los expertos y en el de ordenadas-«eje y» su grado de acuerdo o desacuerdo).

9 La respuesta más frecuente entre los expertos, la más repetida.

tórica», mayores de 35 años, y la «nueva guardia», la primera plagada de excelentes profesionales y gestores del medio, llenos de principios y valores originarios de las facultades de periodismo y periódicos, donde estudiaron o aprendieron el oficio, inmersos en un entorno mucho más convulso que el actual.

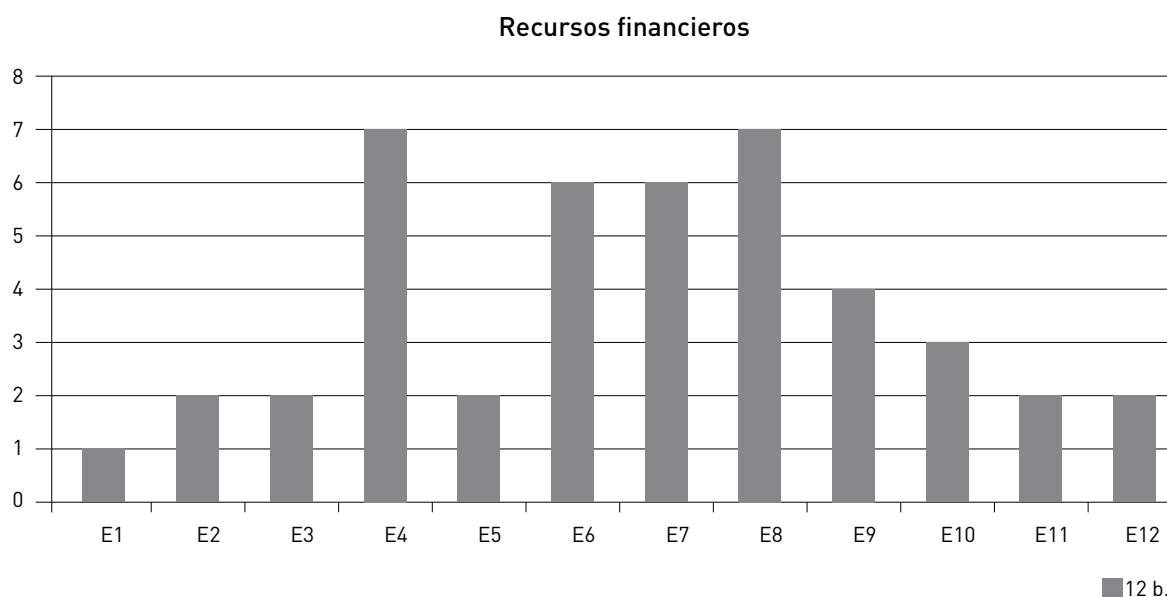
Los recursos humanos de TVN y C13 se caracterizan por su excelencia en la base de la pirámide organizativa y puestos técnicos, así como en la alta dirección. Sin embargo, la mayor carencia se daría en la falta de competitividad, creatividad e iniciativa para innovar, sugerir y liderar proyectos en los cuadros intermedios de estas empresas, según los entrevistados. Tal vez la solución pase por una progresiva renovación de estos cuadros intermedios y la introducción de mecanismos que favorezcan el desarrollo de comportamientos virtuosos

asociados a la innovación, la creatividad, la mejora de la productividad entre todos los trabajadores de estas unidades de negocio. El Gráfico 1 muestra la valoración realizada por los expertos en relación con el factor capital humano.

A la luz de esto, podemos concluir que las empresas de televisión en Chile cuentan con unos trabajadores de calidad media. Estas organizaciones deben seguir desarrollando un proceso de mejora y renovación con el objetivo de incorporar a la plantilla trabajadores dentro del mercado global con mayor competencia en el cuadro medio del organigrama. «Hay muchos trabajadores con mucho tiempo de ocio» no realizando actividades significativas, con actitud funcional tanto en TVN como en C13.

El Gráfico 2 nos muestra la opinión sobre los recur-

**Gráfico 2. Situación de los recursos financieros en las empresas de televisión pública en Chile**



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas. Se solicitó al entrevistado manifestarse su grado de «total acuerdo» dando nota máxima de un 1 o de «total desacuerdo» dando nota de un 7 con la afirmación facilitada sobre el recurso financiero, se utiliza una escala del tipo (Likert, 1932) con punto medio 4. La afirmación es la 12.b. del cuestionario estructurado: «La televisión pública en Chile cuenta con buenos recursos financieros, de financiación». Las respuestas presentan una Media de 3,67, Moda<sup>9</sup> de 2 y Sx de 2,23. (n.b. En el eje de abscisas-“eje x” los Expertos y en el de ordenadas-“eje y” su grado de acuerdo o desacuerdo).

los financieros en las empresas de televisión pública en Chile.

La televisión pública en Chile cuenta con adecuados recursos financieros a la luz de las opiniones de los expertos. TVN y C13 llevan ofreciendo utilidades positivas en los últimos años que oscilan entre los 2 y 4 millones de dólares estadounidenses por ejercicio. Estas les han permitido invertir en la renovación y actualización de tecnología y equipamiento, así como en la construcción de nuevas sedes y unidades productivas. A su vez, ambos canales han desarrollado iniciativas de renovación de su estructura de ingresos. En el caso de TVN, cuenta con un 5% de ingresos no asociados a publicidad del canal televisión hertziana, sino otros como la venta de libretos o al canal internacional TvChile, que sale a través del cable y satélite y representa el 50% de

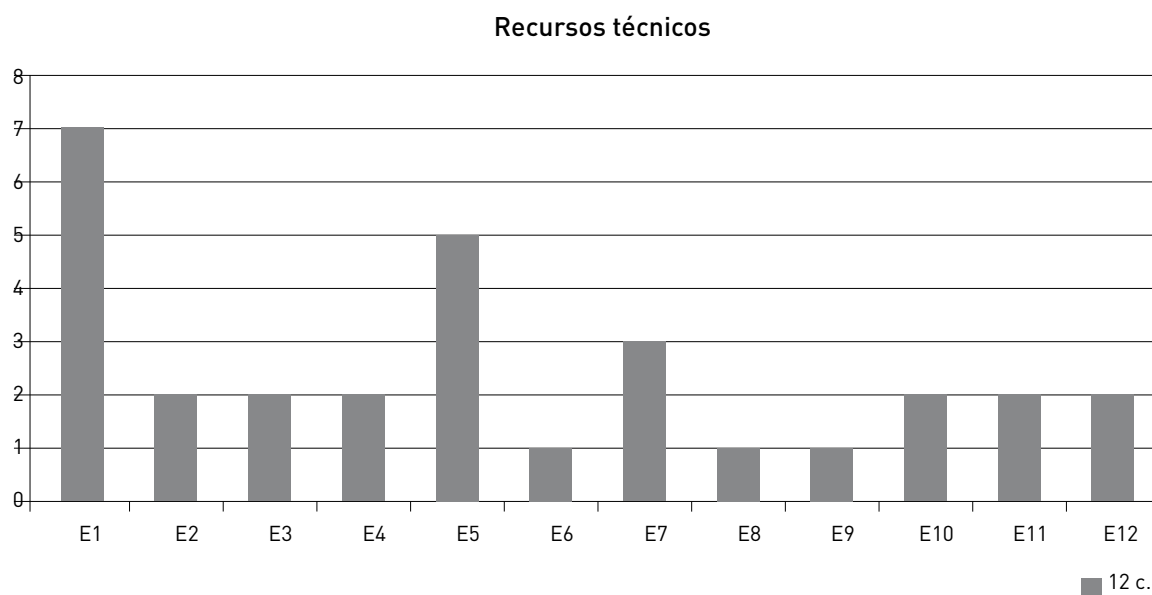
los ingresos no publicitarios.

Iniciativas similares se realizan desde C13 como el alquiler de equipos, estudios, cámaras, subida y bajada de señal y servicios de *broadcaster* puro en la gestión de la señal. Ambos canales siguen una estrategia de ser masivos, rentables y tener utilidades positivas, si bien TVN debe invertir sus utilidades en la cadena y/o en nuevos productos en cumplimiento de su misión fundacional y C13 pertenece como empresa a la estructura accionaria de la Pontificia Universidad Católica de Chile, siendo esta unidad de producción hasta la fecha altamente rentable para la institución.

El Gráfico 3 nos muestra la opinión de los expertos relativa a los recursos técnicos.

Existe un amplio consenso sobre la calidad de los recursos técnicos disponibles en las empresas de te-

**Gráfico 3. Situación de los recursos técnicos en las empresas de televisión en Chile**



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas. Se solicitó al entrevistado manifestarse su grado de «total acuerdo» dando nota máxima de un 1 o de «total desacuerdo» dando nota de un 7 con la afirmación facilitada sobre el recurso técnico, se utiliza una escala del tipo (Likert, 1932) con punto medio 4. La afirmación es la 12.c. del cuestionario estructurado: «La televisión pública en Chile cuenta con buenos recursos técnicos, tecnología». Las respuestas presentan una Media de 2,50, Moda de 2 y Sx de 1,78. (n.b. En el eje de abscisas-«eje x» los Expertos y en el de ordenadas- «eje y» su grado de acuerdo o desacuerdo).

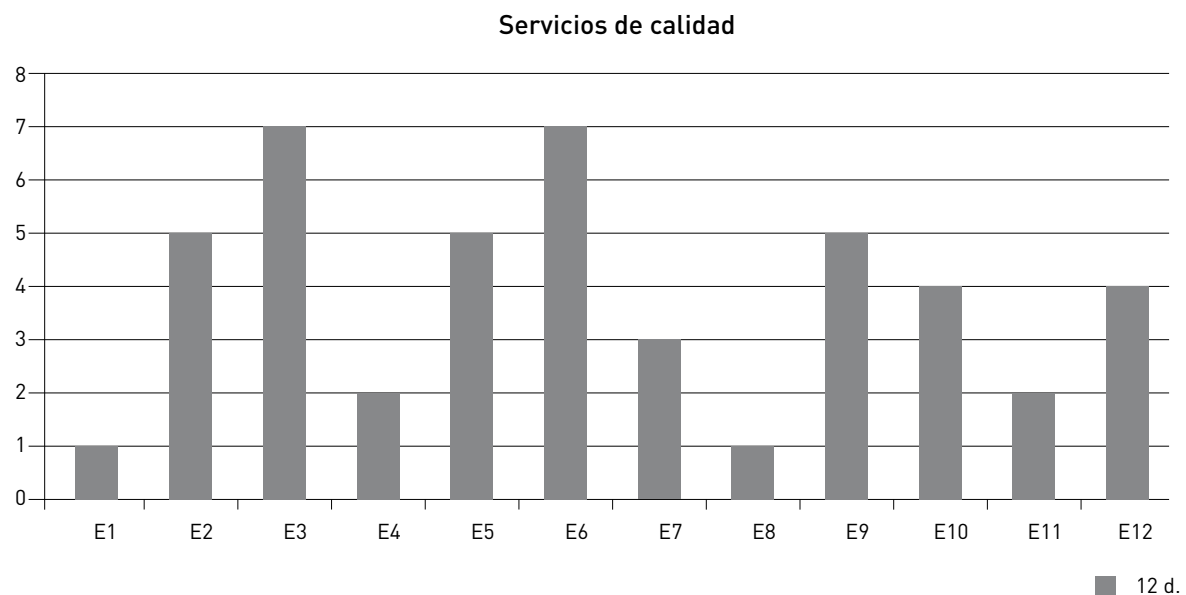
levisión, teniendo estas una buena implantación de la tecnología digital en su proceso productivo. Tanto en Canal 13 como en TVN la producción de contenidos para la parrilla se realiza, aproximadamente, en un 70% en la misma estación y/o en co-producción con productoras del país ubicadas fundamentalmente en la ciudad de Santiago de Chile.

El resto de productos de la parrilla pertenecería a productos enlatados, teleseries brasileñas y/o películas extranjeras fundamentalmente. Existe una buena relación entre la dirección técnica-tecnológica de ambas cadenas, si bien C13 lidera en implantación y desarrollo de tecnología digital en todo el proceso productivo, contando con estudios y cámaras digitales en prácticamente el 70% de las unidades y estudios, éstos de última generación full-HD y con luz fría. C13 cuenta igualmente con

un proyecto de implantación y desarrollo de tecnología de servidores y edición digital en todo el proceso productivo audiovisual, a través de un proyecto piloto que será concretado con una inversión de 2 millones de dólares para la implantación final de la primera fase, tras un «test and buy» con decisión final de compra tomada a finales de agosto de 2008 e inspirado en tecnología utilizada por la BBC.

TVN cuenta con una sede central magnífica en un edificio moderno e inteligente, totalmente renovado en los últimos años, con excelentes instalaciones y estudios de primera categoría. Sin embargo, debe renovar sus recursos tecnológicos para favorecer la implantación plena de la tecnología digital, como lo está realizando C13. La indexación y ordenado del archivo en cinta, su ulterior digitalización así como la inversión en hardware

**Gráfico 4. Situación del servicio de calidad en las empresas de televisión en Chile**



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas. Se solicitó al entrevistado manifestase su grado de «total acuerdo» dando nota máxima de un 1 o de «total desacuerdo» dando nota de un 7 con la afirmación facilitada sobre el servicio de calidad, se utiliza una escala del tipo (Likert, 1932) con punto medio 4. La afirmación es 12.d. del cuestionario estructurado: «La televisión pública en Chile ofrece un servicio de calidad a sus usuarios, clientes». Las respuestas presentan una Media de 3,67, Moda de 5 y Sx de 1,63. (n.b. En el eje de abscisas-«eje x» los expertos y en el de ordenadas-«eje y» su grado de acuerdo o desacuerdo).

y software de última generación, adaptado a las necesidades digitales del medio, son requisitos irrenunciables para dotar a la cadena estatal de los recursos competitivos necesarios para navegar en el mercado audiovisual digital que se adivina para Chile.

El Gráfico 4 nos muestra la opinión de los expertos sobre la calidad del servicio que ofrece la televisión pública en Chile a sus usuarios y clientes.

No se aprecia un consenso entre los expertos sobre la calidad final del producto ofertado por la televisión al consumidor. En palabras de los entrevistados, es de buena factura y buena técnica, pero falta profundidad, innovación y creatividad. Técnicamente los productos son buenos, sin embargo, los estudios de audiencia presentan a C13 ligeramente por encima de TVN en indicadores de imagen de producto<sup>10</sup>.

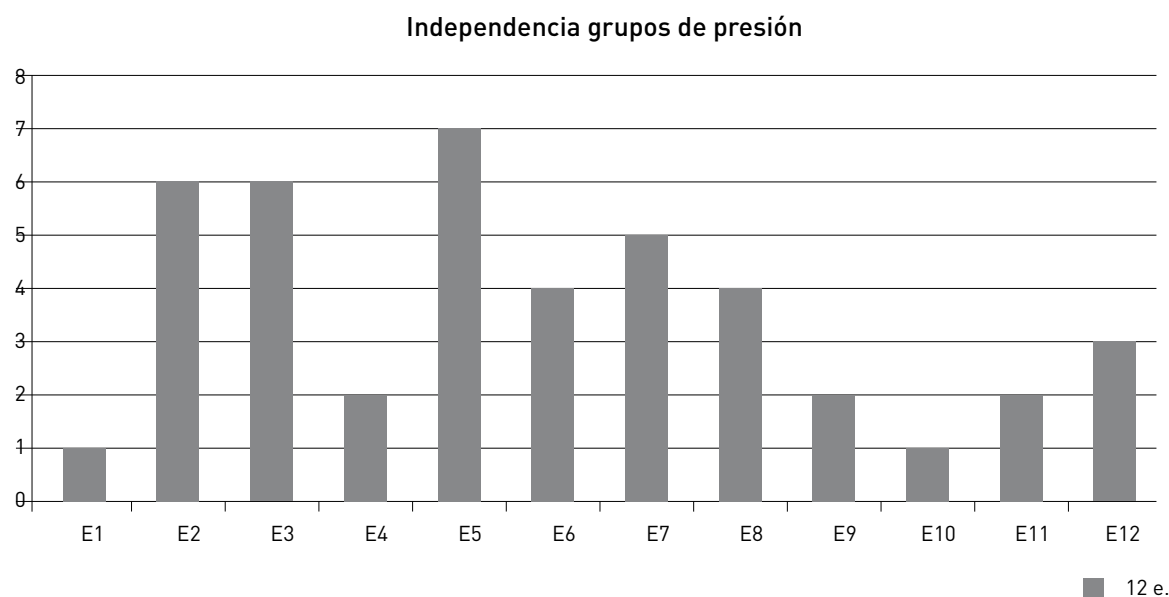
Asimismo, los espectadores de ambos canales indican que no se encuentran satisfechos con los productos que están recibiendo de estos canales, que esperan más de ellos. La insatisfacción de los consumidores con la televisión abierta, junto con una oferta más especializada y de contenidos en formato de alta definición (HD) explicaría parte del progresivo crecimiento de la cuota de mercado de VTR, plataforma en cuasi-monopolio de cable en Chile.

El Gráfico 5 nos muestra la opinión de los expertos sobre la situación en relación con la independencia de los grupos de presión de las empresas de televisión.

La televisión en Chile se encontraría significativamente liberada de la coerción de los grupos de presión, según la opinión de los entrevistados. Es cierto que sus trabajadores siguen las directrices marcadas por el accio-

**10** Según un estudio interno privado realizado por el servicio de estudios de C13, la imagen de esta cadena aparecería muy diferenciada de los competidores privados en el mercado nacional y levemente por encima de TVN en los indicadores de calidad y «valores» percibidos por la audiencia.

**Gráfico 5. Situación de la independencia de las empresas de televisión en Chile**



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas. Se solicitó al entrevistado manifestarse su grado de «total acuerdo» dando nota máxima de un 7 con la afirmación facilitada sobre la Independencia, se utiliza una escala del tipo (Likert, 1932) con punto medio 4. La afirmación es 12.e. del cuestionario estructurado: «La televisión pública en Chile es independiente de los grupos de presión». Las respuestas presentan una Media de 3,58, Moda de 2 y Sx de 2,07. (n.b. En el eje de abscisas-«eje x» los Expertos y en el de ordenadas- «eje y» su grado de acuerdo o desacuerdo).



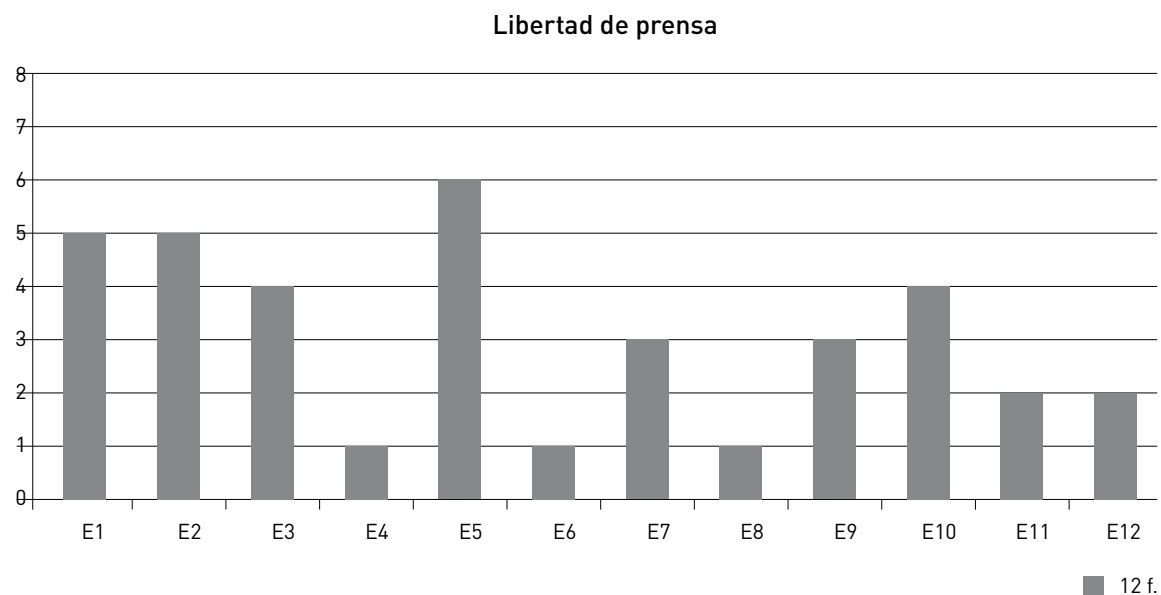
nariado Vaticano en el caso de C13 y de las indicaciones del directorio y la dirección ejecutiva de la cadena estatal en el caso de TVN. Existe, sin embargo, una amplia profesionalidad y conciencia en el grupo de periodistas, comunicadores, administradores sobre el ejercicio de su libertad de prensa, siendo contados y públicos los casos en los que se produce injerencia directa sobre las acciones de la profesión. En el caso de TVN tanto el gobierno de Bachelet, como la oposición, o incluso en la izquierda no gubernamental ha manifestado su desagrado con la labor que realiza en este sentido TVN por ser poco dócil, por ser muy pro-gobierno o poco de izquierdas respectivamente.

Todos los partidos políticos se muestran insatisfechos con la labor de TVN en la defensa de sus intereses partidarios. Esto nos daría un buen indicador de

su libertad real de acción y el buen ejercicio de equidistancia desempeñado por sus profesionales. Los entrevistados nos muestran que pueden darse indicaciones sutiles por parte del accionariado a la dirección ejecutiva. Sin embargo, su propia configuración, el propio «manual del empleado» en el caso de TVN, la deontología del periodista y del profesional del medio, la constitución del directorio en TVN o el propio funcionamiento virtuoso del CNTV, actuarían como órganos interconectados para salvaguardar una relativa independencia en la acción y opinión de la profesión del periodista y comunicador en estas instituciones.

La «censura» en el ejercicio periodístico surge marginal y diluida, prácticamente inexistente. Únicamente aparece la figura de una «autocensura» que cada profesional de la televisión realizaría para alinearse con los

**Gráfico 6. Situación de la libertad de prensa en la empresas de televisión en Chile**



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas. Se solicitó al entrevistado manifestarse su grado de «total acuerdo» dando nota máxima de un 7 con la afirmación facilitada sobre el recurso humano, se utiliza una escala del tipo (Likert, 1932) con punto medio 4. La afirmación es la 12.a. del cuestionario estructurado: «La libertad de prensa, noticias, ejercicio del código deontológico del periodista, comunicador existe en la televisión pública en Chile». Las respuestas presentan una Media de 3,08, Moda de 1 y Sx de 1,73. (n.b. En el eje de abscisas- «eje x» los expertos y en el de ordenadas- «eje y» su grado de acuerdo o desacuerdo).

objetivos estratégicos en la construcción de empresa, producto, servicio sin perjudicar su propia situación laboral.

El Gráfico 6 nos muestra la opinión de los expertos relativa a la libertad de prensa de los periodistas, comunicadores.

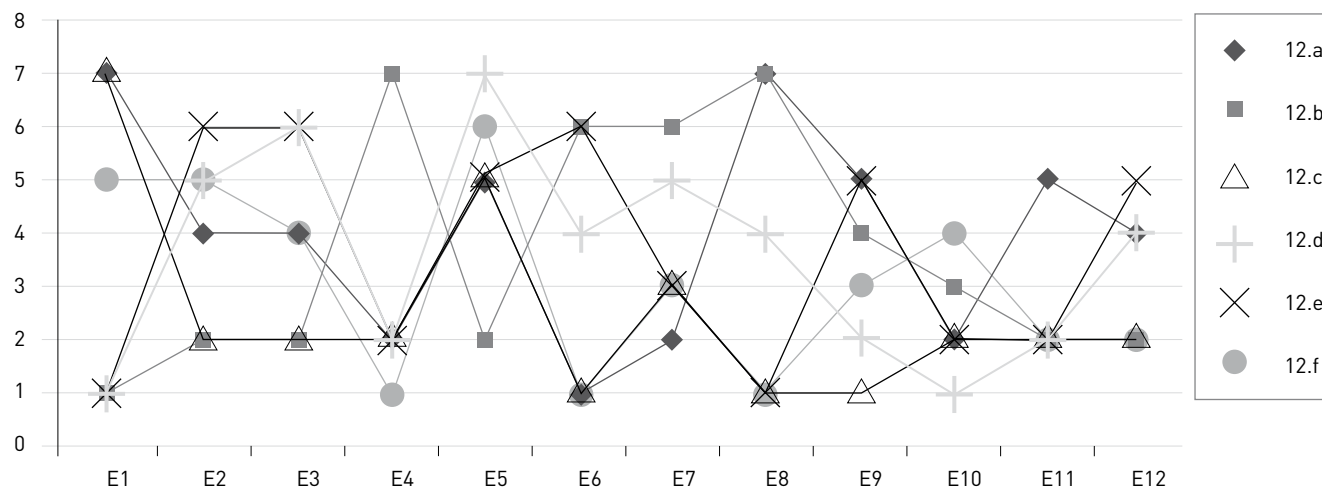
La libertad de prensa, a la luz de las respuestas de los expertos, se encuentra bien asentada en el ejercicio deontológico del periodista y comunicador. La buena formación de los profesionales de los medios de comunicación emana de la calidad de la labor formativa y docente realizada por las universidades chilenas en los últimos veinte años en esta área. Existe una magnífica herencia periodística de muchos profesionales que habiendo trabajado en prensa escrita se han radicado en la televisión, trasladando sus valores, buen hacer y profesionalidad en defensa de su código deontológico.

A continuación mostramos gráficamente el agregado de las opiniones vertidas por los expertos en rela-

ción con los distintos ítems analizados (Gráfico 7). Se observa una notable variabilidad en las respuestas, una no existencia de unanimidad en la distribución de respuestas ni consenso en las opiniones vertidas, como hemos analizado anteriormente, con la excepción de los ítems 12.c y 12.f, recursos técnicos y libertad de prensa, donde las respuestas aparecen más centradas en su existencia efectiva. La relevancia de las opiniones vertidas por los expertos se encuentra acreditada por la formación, bagaje profesional y/o académico de la muestra seleccionada.

En síntesis, a grandes rasgos la salud de la televisión pública en Chile es buena, el recurso humano, financiero y técnico se encuentra en buena forma y en proceso de renovación, con grados más que aceptables de libertad de prensa e independencia de los grupos de presión. Los mecanismos establecidos por la legislación vigente, por la construcción del organigrama organizativo de las cadenas han permitido sembrar la palabra libertad e

**Gráfico 7. Situación de las empresas de televisión en Chile en opinión de los expertos**



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas. Se solicitó al entrevistado manifestase su grado de «total acuerdo» dando nota máxima de un 7 o de «total desacuerdo» dando nota de un 1 con la afirmación facilitada sobre las seis variables analizadas, se utiliza una escala del tipo Likert con punto medio 4. (n.b. En el eje de abscisas-«eje x» los Expertos y en el de ordenadas- «eje y» su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem, i.e.= 12.a=Recursos Humanos, 12.b.=Recursos Financieros, 12.c.=Recursos Técnicos, 12.d.=Calidad de Servicio, 12.e.= Independencia y 12.f.= Libertad de Prensa, para información completa sobre las variables evaluadas y su enunciado ver gráficos anteriores).

**11** La teoría de la aplicación del análisis estratégico a través de la técnica FODA ha sido analizada y actualizada recientemente por autores como Grant (2002), Navas (2002), Mintzberg (2003) et al.

independencia entre los profesionales de estos medios, eso sí sin contradecir la misión y visión de la mayoría de los *stakeholders* de la empresa. Por eso, aparece como reto irrenunciable el de una mejora de la calidad del servicio final ofrecido: éste debe ser más innovador, creativo y ambicioso.

#### **ANÁLISIS DE LA TELEVISIÓN PÚBLICA EN CHILE**

Realizamos a continuación un análisis FODA<sup>11</sup> de la televisión pública en Chile. Esta herramienta analítica nos permite definir las fortalezas y debilidades de estas empresas audiovisuales y cuáles son las oportunidades y amenazas que se derivan del entorno presente y futuro. El análisis ha sido realizado basándonos en los datos obtenidos en las entrevistas realizadas y en una revisión de la bibliografía más relevante. Esto nos sirve para definir con mayor precisión el escenario de desarrollo futuro que entendemos se adivina como más adecuado.

En nuestro análisis FODA, lo regional puede tener tendencia a perderse en la dinámica de lo global. De igual manera, la dimensión regional, al ser más próxima, proporciona al consumidor potencial una comprensión más precisa de abajo hacia arriba de los acontecimientos (Vacas Aguilar, 1999). Tal como lo expresa Zimmerman, el consumidor de televisión de lo regional, de lo nacional que es regional en Chile, se convierte a su vez en «observador cercano en el sentido de una concentración en el estrecho círculo vital de los espectadores» (1990). Esta proximidad con la identidad nacional de las cadenas de televisión públicas en Chile, como hemos identificado, se torna en una de las ventajas competitivas y a la vez fortaleza del sector en su desarrollo futuro.

Esta perspectiva analítica nos permite definir las fortalezas del modelo de televisión, definiendo qué es lo que están haciendo bien las empresas, qué recursos propios tienen a su alcance y cuáles de estos son únicos. De igual modo nos permite definir qué valores y características son detectadas por los competidores potenciales como notables para su competitividad. El estudio de las debilidades sectoriales nos permite analizar los factores productivos en los que se deben dar mejoras, aquellos en los que existe una menor asignación de recursos por parte de la empresa y que a la vez son detectados por los competidores como un déficit, una debilidad estruc-

tural del sector.

En el análisis de las oportunidades detectaremos las posibilidades de desarrollo que se abren al sector, las tendencias del mercado, de los consumidores y los caminos a emprender para transformar las fortalezas del sector en oportunidades futuras. En relación con las amenazas, primero, debemos detectar las tendencias que puedan afectar al sector de forma negativa, segundo, las acciones y decisiones estratégicas y competitivas que pueden ser tomadas por empresas o sectores competidores. Por último, el análisis de las debilidades del sector nos permitirá identificar con mayor claridad las amenazas a las que se enfrenta en su desarrollo presente y futuro.

En definitiva, las Oportunidades que se presentan para el desarrollo y consolidación del papel de estos operadores en Chile son significativas. El gobierno debe escuchar a estas empresas, a sus gestores, a los que trabajan en el competitivo y dinámico mundo del audiovisual, con el objeto de favorecer el desarrollo de toda la industria, de todos los operadores audiovisuales, con una legislación más moderna, actual, sencilla y operativa.

El gobierno debe luchar contra situaciones contrarias a la competencia, con legislaciones antimonopolio eficaces y relevantes a la era digital, no analógica. Las redes de distribución de contenidos audiovisuales debería ser gestionada y ordenada en interés del «servicio público» evitando situaciones monopolísticas en el canal de distribución como es el caso del cable con VTR. El desarrollo de las licencias de TDT debe favorecer la entrada de CNN Chile (en alianza con VTR), entre otras iniciativas, en la televisión abierta digital, pero debe dar cabida como ya se da de facto mediante acuerdos comerciales abiertos a la entrada de C13 y TVN en igualdad de condiciones en el negocio del Cable y del resto de canales de distribución que pudieran aparecer.

Las empresas de televisión deben tener acceso a vender y comercializar sus productos en todas las plataformas y canales de distribución. Por eso, es requisito del gobierno implantar y regular las condiciones que favorezcan el desarrollo de la industria, favoreciendo el servicio público, garantizando la pluralidad, la libertad de prensa y competencia en todos los mercados.

**Tabla 2. Análisis FODA de la TV pública en Chile: TVN, C13**

<p><b>Debilidades</b></p>	<p>Escenario político no apto para la implantación de la TDT. Caracterizado por una inestabilidad política y falta de liderazgo («problema Transantiago, pérdida de elecciones municipales del gobierno Bachelet», no favorecerían el consenso y/o marco político necesario (Navarrete, 2008)) en la implantación de la Televisión Digital Terrestre así como de un nuevo modelo de negocio para el audiovisual nacional. La decisión de su implantación y desarrollo atenderá a criterios primero políticos, segundo técnicos y tercero de necesidad real de las televisiones públicas y su proceso productivo-competitivo (Godoy, 2008; Navarrete, 2008; Yacometti, 2008).</p> <p>Lo obsoleto del marco regulatorio actual, para una completo análisis de la regulación y modelos de negocio ver (Godoy, 2007).</p> <p>Tamaño del mercado, actual coyuntura económica mundial y regional.</p> <p>Costes de producción elevados en relación con la competencia directa (Chilevisión y Megavisión entre otros), menor productividad y falta de flexibilidad en el proceso productivo.</p> <p>Bajos niveles de coproducción (entorno al 10%) de la parrilla programática, productoras nacionales poco profesionalizadas, pequeñas y con escasa experiencia.</p> <p>Falta de formación profesional-académica en parte significativa de los Recursos Humanos, actitud de funcionarización de los trabajadores, excesivos tiempos muertos. Falta de creatividad y aversión al riesgo en los cuadros intermedios y superiores de los canales. Baja retribución en los cuadros bajos de la pirámide organizativa con alta rotación profesional.</p> <p>Incertidumbre sobre la evolución de los ingresos por publicidad y el crecimiento de nuevas líneas de negocio y su potencial rentabilidad y relevancia en relación con el core business. La publicidad se está yendo progresivamente de los canales abiertos al cable, emitiendo este sin modificar y sin autorización la señal abierta terrestre de C13 y otros.</p> <p>Desventajas competitivas de la norma japonesa, europea o norteamericana, con sus diferencias, no permitirán una multiplicidad de señales de televisión en alta definición (HD). Estas serán limitadas. La norma europea o norteamericana no ha demostrado hasta la fecha la viabilidad real de emisión de TV en movilidad en los dispositivos móviles, como sí lo ha hecho la japonesa, siendo esta última la más costosa. Igualmente surgen dudas en los expertos sobre la implantación potencial de una norma europea, favorecida por el gobierno del Estado, pero que entraría descafeinada y no idéntica a la originaria (Daza, 2008; Yacometti, 2008).</p> <p>No implantación de la tecnología digital a lo largo de todo el proceso productivo y de distribución.</p>
<p><b>Amenazas</b></p>	<p>Entrada de competidores nacionales y/o internacionales, CNN Chile y nuevos entrantes a través del Cable y el desarrollo de la oferta audiovisual en otros canales de distribución.</p> <p>Incertidumbre normativa en la norma y la implantación de la TDT, en el marco regulatorio de los derechos de autor y la legislaciones antimonopolio en la propiedad de medios de comunicación nacionales, regionales y/o locales.</p> <p>Evolución de la oferta de televisión y los ingresos por publicidad en Chile, tendencia a la fuga de los «buenos» consumidores hacia el Cable con una penetración ya del 30% in crescendo.</p> <p>Transformación en el comportamiento del consumidor, menor consumo de televisión en los jóvenes, consumo más fragmentado y menos familiar.</p> <p>Descenso y empobrecimiento de la población público objetivo. Los consumidores más rentables emigran al cable, los clientes que ven TV abierta son cada vez menos atractivos para las empresas de publicidad.</p>

<b>Fortalezas</b>	<p>Excelentes infraestructuras tanto en instalaciones, como en hardware o software, en proceso de actualización y renovación. El proceso productivo es prácticamente digital en toda la cadena de valor. Existen iniciativas en Internet de C13 con tecnología propia, video bajo demanda, edición y gestión de contenidos digitales, emisión de la señal a antenas emisoras con tecnología digital, sistema de gestión de contenidos totalmente digitalizado. TVN, por su lado, si bien se encuentra un poco más retrasada, cuenta con una buena presencia en Internet y una buena estrategia en la diversificación de ingresos que alcanzaría el 5% del total en 2008, a través de la venta de libretos y la emisión internacional vía cable y satélite del canal TVChile entre otros.</p> <p>Notoriedad y buena imagen de marca tanto de TVN como de C13, si bien aparece ligeramente mejor situado C13 en indicadores culturales, educativos, sociales y de imagen de marca (Del Sol, 2008), según estudio interno de C13 sobre audiencia e imagen del canal realizado en el mes de julio de 2008.</p> <p>Historia, tradición, experiencia, capital humano cada vez más profesional y especializado, archivo histórico, especialización en contenidos, teleseries, buena factura en los productos finales.</p> <p>Conocimiento del mercado y entorno de actuación, proximidad a la demanda.</p> <p>Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios en el entorno.</p> <p>Excelencia en la formación de profesionales, comunicadores y periodistas en las universidades y centros de formación de excelencia de las que se nutren las empresas.</p>
<b>Oportunidades</b>	<p>Internet y nuevos canales de distribución, como C13 Noticias Internet, y posibilidad de diversificación de otras fuentes de ingresos.</p> <p>Desarrollo e implantación de la TDT.</p> <p>La televisión móvil, en movilidad.</p> <p>Desarrollo de la televisión regional, local, comunitaria (de proximidad).</p> <p>Incremento de la producción nacional y/o coproducción con las principales cadenas, desarrollo del Fondo de Promoción a la producción y similares canalizados a través del CNTV.</p> <p>Convergencia tecnológica y tendencia de los mercados. Debe abrirse la oportunidad de transformar estas empresas en grupos globales de medios de comunicación dentro y fuera de Chile.</p> <p>La oferta de contenidos, tendencia de segmentación.</p> <p>El hogar, futuro centro de consumo.</p> <p>Desarrollo de la creatividad, del pensamiento global y la acción local, también fomentando la exportación de formatos, libretos del saber hacer y expertise de sus trabajadores.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas estructuradas, visitas a las empresas y el análisis de la bibliografía disponible.

### **ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA LA TELEVISIÓN PÚBLICA EN CHILE**

Las empresas se adaptan al entorno en el que desarrollan su actividad mediante la formulación de estrategias competitivas. La aplicación de estas desarrolla la estructura básica a través de la cual una empresa define su posición, crecimiento y continuidad en un determinado entorno y sector a lo largo del tiempo. La definición y posterior implantación de las mismas tiene por misión la búsqueda del mejor camino de acción y adaptación

al medio.

El pensamiento estratégico analiza fundamentalmente tres niveles de definición de estrategias asociados a la jerarquía organizacional: las estrategias de empresas, las de negocios y las funcionales. A continuación identificamos las decisiones estratégicas que entendemos deben ser tomadas en los niveles referidos en las empresas de televisión pública en Chile.

La dirección general de una empresa, en representación de los intereses de sus accionistas busca maxi-

mizar la satisfacción<sup>12</sup> de los mismos, toma decisiones sobre el crecimiento y la definición de la dimensión más acertada para competir en un determinado entorno y mercado. El desarrollo de estas decisiones tiene una influencia directa en la evolución de los distintos modelos de negocio empresarial. Las estrategias fundamentales, a la luz de nuestro análisis y de las entrevistas estructuradas realizadas a los expertos, nos indican que el sector audiovisual y en particular de la televisión pública debe orientar su caminar en los siguientes sentidos:

1) *La inversión en una mejora continua de la dotación de capital tecnológico y en formación continua del capital humano* son estrategias a desarrollar de forma activa por parte de la dirección y la administración nacional. Su implantación redundará en una mejora en la accesibilidad al consumidor y cliente, así como en la calidad final comparativa de los productos y servicios ofrecidos.

2) *Los esfuerzos en el área del marketing deben absorber una parte importante de los recursos financieros de la televisión «pública» en el lanzamiento de nuevos productos, servicios y canales de distribución.* La evolución de la dimensión del mercado publicitario nacional y regional, la capacidad para generar incrementos en los ingresos publicitarios, así como por la venta de derechos de contenidos y servicios alternativos, son estrategias irrenunciables para la televisión pública (Ventura Fernández, 2006).

3) *Las empresas e instituciones del Estado deben facilitar al consumidor el acceso y sintonización efectiva de la oferta audiovisual digital.* La mejora continua del acceso al máximo número de consumidores y hogares son condiciones irrenunciables para el sector. En este sentido, la emisión de la señal debe ampliarse progresivamente a todas las redes y canales de distribución posibles en tecnología únicamente digital, desarrollando en el corto plazo el acceso universal a la TDT en todo el territorio nacional, facilitando la implantación y competencia efectiva dentro del cable y eliminando monopolios de gestión mediante el uso compartido de la red a los canales o plataformas interesadas. El desarrollo de la televisión en movilidad a través de una norma de TDT compatible, así como el acceso a tecnología de difusión vía satelital deben formar parte de la agenda estratégica presente y futura de estos canales.

4) *Renovación y mejora de la calidad de la oferta de*

*contenidos de alto valor comercial.* El sector debe buscar el desarrollo de alianzas estratégicas de carácter horizontal con productoras nacionales. Entendemos que una producción de contenidos de calidad contrastada y adaptada a los gustos de los consumidores facilitará la comercialización potencial en mercados culturales afines fuera de la región, adaptando los mismos, los libretos, formatos e ideas a la realidad país de cada entorno. Estas empresas deben aprovechar los acuerdos comerciales firmados por el Estado chileno, la imagen país, el saber y *expertise* de sus profesionales para desarrollar el tejido empresarial audiovisual con vocación de trascender más allá de los Andes. La creación de un consorcio de ventas asociado al CNTV en el que puedan participar todos los canales y productoras podrá ser utilizada en los procesos de comercialización de determinados productos audiovisuales, libretos y *know-how* como teleseries y/o programas culturales y educativos.

Los acuerdos de cooperación entre cadenas de televisión son una solución híbrida a la organización del mercado y las empresas que lo componen (Ventura Fernández, 2001), permitiendo, sin embargo, la creación de sinergias en los procesos de integración horizontal (Sinclair, 2000). Estos se desarrollan entre empresas independientes que deciden compartir o intercambiar recursos para la realización de actividades específicas durante un periodo de tiempo determinado. Así, las televisiones públicas en Chile deben desarrollar progresivamente fórmulas de cooperación con otras empresas del sector en proyectos asociados a su núcleo central de actividad.

5) *La diferenciación y diversificación continua del producto-servicio.* Esta debe atender en su desarrollo a tres factores: i) el factor geográfico, los contenidos de proximidad y de identidad nacional son los diferenciadores del resto de ofertas de televisión, y como ventaja competitiva clave al permitir «presentar e interpretar las noticias y la crónica política, económica y cultural... según los criterios de selección y las claves de interpretación directamente unidas a las características y a los intereses» nacionales, regionales y locales (Richeri, 1995); ii) el factor sociodemográfico nacional y regional, la segmentación del mercado según esta realidad debe ser atendida con una alta especialización en productos y

**12** Busca maximizar los beneficios, busca maximizar su influencia en el mercado favoreciendo el crecimiento de su influencia política, social y económica. En este sentido, los accionistas de los canales de televisión como TVN (el Estado) y C13 (el Estado Vaticano) buscan además de la obtención de beneficios económicos, rentabilidad en todas las unidades de negocio (obligaciones por ley en TVN y «estatutariamente» en C13), una mayor presencia siendo líderes de audiencia, permaneciendo masivos y así desarrollar adecuadamente su influencia en el entorno general y específico de sectores socio-económicos afines. (2002),

**13** Desarrollo de fondos públicos para el incentivo de una producción audiovisual nacional de calidad, cultural, educativa,... como los que exitosamente gestiona el CNTV, pero pasando a representar una facturación en torno al 5% de los ingresos totales de los canales de televisión en 2015, y no únicamente el 1% que representa en la actualidad. A estos fondos podrán concursar en igualdad de condiciones las televisiones y/o productoras públicas o privadas.

**14** Según informe de previsión realizado por Pricewaterhousecoopers, el mercado de ocio y medios de comunicación mundial seguirá con una tendencia creciente "desde los 1.300 millones de dólares en 2005 a los 1.800 millones de dólares en 2010, creciendo al 6,6% de media anual, y en particular en Latinoamérica del 8,5% con un incremento neto de sesenta millones de dólares". La televisión, a pesar de ser actualmente el medio más utilizado, seguirá aumentando a buen ritmo debido a la expansión de nuevas plataformas digitales como la TDT y el Cable (Pricewaterhousecoopers, 2006). Estas previsiones deben ajustarse al nuevo marco internacional, si bien entendemos que en ningún caso el crecimiento será menor del 4% a nivel mundial y del 6% en Latinoamérica de media anual.

servicios; iii) el factor precio, ofreciendo productos publicitarios y audiovisuales de calidad a precios competitivos. La construcción de estos productos debe seguir la máxima de ofrecer al público lo que necesita (Bertrand, 1992) y satisfacer simultáneamente las necesidades y demandas de las redes principales de ingresos de la televisión pública nacional, los contratantes de publicidad y espacios televisivos a medida. El fracaso en el desarrollo de las renovaciones de los productos y servicios en la televisión no proviene, también en Chile, de la capacidad de la tecnología aplicada, sino de la escasa renovación y diversificación de los contenidos (Díaz Nosty, 2006), de la falta de creatividad o excesiva aversión al riesgo en el desarrollo de nuevas iniciativas, de la práctica inexistencia de una directiva intermedia con mayor propensión a innovar, a proponer, a pensar globalmente y actuar localmente.

La televisión pública en Chile debe igualmente aprender a interpretar los problemas del entorno nacional e internacional a partir de las realidades locales de «lo chileno», dado que el fracaso de esta posible disfunción puede acabar estrangulando su papel de diversificación contextualizada (Richeri, 1990).

La estrategia de diversificación consiste en que una empresa amplía su oferta de productos y/o servicios al mercado en el que ya tiene presencia. Su intención es ofrecer un valor añadido nuevo y preferiblemente diferente a su público objetivo, tanto a los usuarios finales, los espectadores, como a las empresas usuarias de sus espacios y/o productos audiovisuales (Sánchez-Taberner, 2000). La diversificación permite crear un servicio que cuente con características diferenciales para el usuario respecto al resto de operadores de televisión. La estrategia de diversificación se encuentra asociada fundamentalmente a la especialización en contenidos, a la segmentación de la oferta, al cumplimiento de la misión encomendada por la legislación vigente en TVN y a la misión encomendada por los órganos gestores de C13, sus accionistas, la Pontificia Universidad Católica de Chile y, en definitiva, el Estado Vaticano, su primer y último accionista.

6) *La implicación de la administración estatal como cliente de productos y servicios del sector audiovisual nacional, regional y local.* Esta debe transformarse en una tendencia cada vez más presente en el mercado audio-

visual, siendo consecuentemente complemento y motor de la demanda (Lacroix & Miége, 1997). La implicación en la financiación y/o co-financiación de productos-servicios audiovisuales de índole formativa, cultural, difusores de las iniciativas de la administración, debe adquirir un papel cada vez más relevante.

De este modo, se debe favorecer: la mejora continua de las redes de distribución de la señal audiovisual, la dotación de suelo público en parques tecnológicos para la producción audiovisual y el fomento de iniciativas de formación y desarrollo del capital humano nacional en las que se favorezca el acercamiento de la empresa audiovisual a las universidades y centros de formación de interés. Todo esto, acompañado por el desarrollo de las capacidades de liderazgo y dirección de proyectos innovadores orientados a una potencial exportación en mercados culturales afines.

Además, la administración debe desempeñar una política televisiva y audiovisual, económica y cultural, implantando en el menor espacio de tiempo posible, y con el consenso de los actores principales, las televisiones, una TDT que permita el desarrollo de la oferta, la entrada de nuevos competidores en un mercado audiovisual más fragmentado, de mayor calidad y que atienda las necesidades nacionales, regionales y locales de la extensa geografía nacional chilena.

El sector audiovisual en Chile se encuentra en la actualidad en una situación que podríamos denominar de consolidación empresarial, antesala de una potencial fase de madurez. La televisión en Chile es y debe seguir consolidando ese modelo de televisión fundamentalmente económica, imperativo inevitable de viabilidad financiera y futuro (Bustamante, 1999). Estas acciones, favorecedoras de las condiciones competitivas del mercado y de la construcción de ventajas comparativas para la industria nacional, deben ser llevadas a cabo de forma activa y decidida por los agentes implicados.

Es igualmente necesario seguir desarrollando acciones garantes de la libertad de mercado, de la independencia en la acción y decisión de estas empresas públicas de gestión privada, con el objeto de protegerlas del «mercado de las lealtades» del clientelismo político y las externalidades negativas asociadas (Price, 1994). Las acciones a emprender deben ser favorecedoras del desarrollo de una industria audiovisual de carácter pri-

vado, en un mercado plenamente abierto a la entrada de nuevos competidores, donde las acciones del legislador se circunscriban a favorecer las condiciones de competencia perfecta, el fomento de una producción de calidad y con sentido de servicio público.

En este camino, la colaboración entre el sector público y privado se nos antoja vital para poder alcanzar el objetivo de transformar y consolidar la industria audiovisual ante los nuevos retos asociados al desarrollo de la TDT y del universo televisivo digital. Los administradores de lo público deben favorecer, mediante acuerdos con los agentes del mercado audiovisual, la presencia de contenidos culturales, sociales, educativos en las plataformas de televisión. La historia económica ha demostrado sobradamente que las leyes del mercado ni la intensificación de la competencia garantizan el adecuado desarrollo de las tecnologías y contenidos más recomendados (Bustamante, 2004).

En definitiva, el Estado debe guiar, dar acceso e incentivar la implantación de la tecnología más adecuada para la industria y el consumidor, debe regular e intervenir allí donde el mercado se muestre lento, torpe e ineficiente, defendiendo el interés general, la buena salud de la industria y de sus consumidores.

La responsabilidad pública de la televisión comercial y la de los encargados de su regulación es también vital para el desarrollo de la sociedad chilena. Los mecanismos de regulación deben respetar los intereses económicos de los canales aplicando mecanismos interactivos flexibles de autorregulación social (Blumler, 1993). Estos deben permitir conciliar la responsabilidad social de esta industria con las leyes del mercado del audiovisual.

Las empresas del sector, así como las administraciones públicas, deben pensar globalmente y actuar localmente en el ánimo de facilitar un desarrollo competitivo, engrasando este «motor de desarrollo global de la sociedad» (Moragas Spà, 1996) en interés de los chilenos.

La implantación de la tecnología de la TDT es clave para el desarrollo del sector audiovisual en Chile, si bien esta se transformará en una tecnología de transición. En cuestión de cinco años, en el mundo occidental desarrollado, la televisión llegará masivamente a todas las pantallas de dispositivos tan diversos como el computador, el teléfono móvil y la consola de juegos. También

se implantará masivamente en los medios de transporte masivo como los aviones, el metro, los trenes, los autobuses e incluso los coches particulares. Los televisores de nuestros hogares accederán a cientos de canales no solamente a través de la TDT sino también vía Internet, cable, satélite y en movilidad.

En ese sentido, las oportunidades para el desarrollo de la industria audiovisual en Chile pasan por una implantación de la TDT, mejor pronto que tarde. Ésta deberá tener la posibilidad de emisión en alta definición, por una mejora del capital humano a lo largo de la cadena de valor (formación y renovación de los profesionales), por mejores metodologías directivas y de gestión, así como por un desarrollo del tejido productivo nacional, mediante fondos de apoyo a la producción de calidad<sup>13</sup> para la multiplicidad de canales nacionales, regionales y locales (tanto a los que ya existen como a los nuevos que se desarrollarán).

El desarrollo de la TDT, el crecimiento del cable y de Internet provocarán una progresiva fragmentación de la audiencia en el mercado televisivo chileno. Este es un proceso imparabable, que permitirá a su vez un crecimiento<sup>14</sup> en el pastel publicitario<sup>15</sup> en el agregado final, facilitando la entrada de nuevos clientes antes no presentes en los espacios de publicidad disponibles en los numerosos nuevos canales de distribución. La publicidad no sólo será más especializada, más específica, eficaz e inteligente, sino que además la inversión real estimada en publicidad será también mayor en el agregado final (Pricewaterhousecoopers, 2006), aunque su crecimiento final se verá atenuado por un ciclo económico en potencial recesión. De ese modo, las nuevas plataformas de televisión estarán compuestas de productos más diversos, segmentados y especializados.

El futuro escenario televisivo en Chile se presenta tan complejo y cambiante que «será difícil regular todas las posibilidades de servicios, alianzas, usos y demás desarrollos que permitirá el mundo digital» (Godoy, 2007). Las necesidades futuras de contenidos de calidad para la televisión en Chile abren una magnífica oportunidad para el fomento de esa apuesta valiente de la industria audiovisual por la producción y co-producción para su parilla. Se nos antoja clave para el éxito de estas iniciativas, primero el liderazgo que TVN y C13 puedan marcar en el mercado nacional, y segundo,

**15** El incremento en la inversión real estimada en publicidad en todos los medios convencionales en España entre los años 2006 a 2007 fue del 9,2%, siendo los incrementos en las Televisiones Nacionales y Autonómicas del 8,4%, Canales Temáticos del 35%, Canales Locales del 7,5%. La media de la televisión fue del 8,7% de incremento del año 2006-07, alcanzado los 3.467 millones de euros, y consolidando la tendencia de crecimiento sostenido desde el año 2003, en el acumulado un incremento total del 49% (Villa y Sánchez, 2008). Si bien es cierto que el ciclo económico presente es desalentador para un incremento significativo de la inversión publicitaria en el mundo, y en particular en Chile, entendemos que plataformas como Internet, el Cable y la TDT seguirán incrementando sus ingresos por publicidad en años próximos (Ortega, 2008), si bien a un ritmo menor y en detrimento de los diarios, cine, radio, revistas y dominicales. Es altamente probable que la TDT deba desarrollar nuevas formas de ingresos asociadas no únicamente a la publicidad para garantizar su viabilidad, como el pago por tarjeta, por evento o por visión, como es el caso de Francia, Reino Unido e Italia, países en los que esta posibilidad ha permitido el despegue del sector. Chile debe construir su propio modelo de mercado y regulación estatal (Godoy, 2007), aprovechándose de los errores y aciertos de otros y ofreciendo a la industria audiovisual las oportunidades de crecer con el desarrollo e implantación de nuevos canales de distribución y mercados digitales.



el incremento decidido de los fondos competitivos a la producción gestionados mediante la acción del CNTV en la que entes «públicos» y privados puedan competir en igualdad de condiciones por fabricar parte de los productos virtuosos que tanto la industria como el estado desean poner a disposición de una ciudadanía chilena cada vez más formada, culta, exigente en lo audiovisual y con anhelos de recibir más «ayuda» y «servicio» (Navarrete, 2008) de la ventana más bonita de su hogar, nuestra querida televisión.

## REFERENCIAS

- (Cntv), C. N. D. T. (2000). Propuesta de un marco normativo para la introducción de la televisión digital terrestre en Chile. Santiago de Chile: Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones/Consejo Nacional de Televisión.
- (Cntv), C. N. D. T. (2006a). Situación de la televisión digital en el mundo y su implicancia en Chile. Santiago de Chile: CNTV.
- (Cntv), C. N. D. T. (2006b). TV digital, ¿de qué estamos hablando?. Santiago de Chile: CNTV.
- Bertrand, C. J. (1992). *La Televisión en Estados Unidos, ¿Qué nos puede enseñar?*. Madrid: Rialp.
- Blumler, J. G. (1993). *Televisión e interés público*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.
- Bustamante, E. (1999). *La televisión económica. Financiación, estrategias y mercados*. Barcelona: Gedisa.
- Bustamante, E. (2004). Cultural industries in the Digital Age: some provisional conclusion. *Media, Culture and Society*, 26(6), pp. 803-820.
- Díaz Nosty, B. (2006). Representar la comunicación. La huella es el mensaje. En J. Fernández Beaumont (Ed.), *Tendencias 06, Medios de Comunicación. El año de la televisión* (pp. 15-65). Madrid: TP edita.
- Godoy, S. (2000). *¿Públicamente Rentable?, evaluación de la TV pública Chilena orientada al mercado*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Godoy, S. (2006). Políticas públicas para la televisión digital terrestre en Chile: los desafíos de la alta definición. *Cuadernos de Información* (19), pp. 80-88.
- Godoy, S. (2007). Tv digital en Chile: Regulación y modelos de negocio. *Cuadernos de Información*, II (21), 74-81.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis, concepts, techniques, applications* (Cuarta edición ed.). Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Lacroix, J.G., & Miège, B. (1997). The Information Society and Cultural. Industries Theory. *Current Sociology*, 45(4), pp. 104-109.
- Likert, R. (1932). A technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 44-53.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Brian Quinn, J., & Ghoshal, S. (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. New Jersey, EEUU: Prentice Hall.
- Moragas Spà, M. (1996). *Espacio audiovisual y regiones en Europa. Política, cultura y Estado*. *Telos*(45).
- Moreno, F., Julio, P., & Santa María, J. L. (2007). Las claves de una gestión exitosa, TVN 1990. *Cuadernos de Información*, II(21), 48-63.
- Navas, J. E., y Guerras, L. A. (1999). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Thomson.
- Ortega, F. (2008). Local and Regional Television in Spain, a social and economic promoter, the case of Castille and León, Media Communication and Humanity Conference. London: LSE.
- Price, M. E. (1994). The market for Loyalties: Electronic Media and the Global Competition for Allegiances. *The Yale Law Journal*, 104, pp. 666.
- Pricewaterhousecoopers. (2006). *Outlook 2010, Un paseo por el Sector del Ocio y los Medios de Comunicación. Perspectiva Global del Sector Ocio y los Medios de Comunicación*. Madrid: Pricewaterhousecoopers.
- Richeri, G. (1990). Territoires et télévision en Italie. En B. Miège (Ed.), *Médias et communication en Europe* (pp. 201-206). Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.
- Richeri, G. (1995). *Las televisiones autonómicas ante la nueva perspectiva audiovisual, La Nueva Perspectiva Audiovisual, El Reto de la televisión pública regional* (pp. 35-41). Madrid: Ediciones Telemadrid.
- Sánchez-Tabernerero. (2000). *Dirección Estratégica de Empresas de Comunicación*. Madrid: Ediciones Cátedra (Grupo Anaya, S.A.).
- Sinclair, J. (2000). *Televisión: comunicación global y regionalización*. Barcelona: Gedisa.
- Vacas Aguilar, F. (1999). *El sector audiovisual en Extremadura: por un nuevo modelo de televisión regional*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

- Ventura Fernández, R. (2001). *La Televisión por cable en España. Tendencias y estrategias* (1ª ed.). Sevilla: Supercable-Auna.
- Ventura Fernández, R. (2006). Análisis prospectivo acerca del futuro de la reforma audiovisual. Amplio consenso sobre la transición digital. En B. Díaz Nosty (Ed.), *Tendencias 06. Medios de Comunicación. El Año de la Televisión* (pp. 337-351). Madrid: TP edita.
- Villa, P., & Sánchez, M. Á. (2008). *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España*. Madrid: Infoadex S.A.
- Zimmermann, P. (1990). Las televisiones regionales en Europa. En E. Linde (Ed.), *Las radiotelevisiones en el espacio europeo*. Valencia: Ente Público Radiotelevisión Valenciana.

