



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**POSIBILIDADES COMERCIALES Y DE LICENCIAMIENTOS EN EL
PROCESO PRODUCTIVO DE LOS PROGRAMAS DE TELEVISIÓN, EL
CASO DE LAS TELESERIES**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION
DE EMPRESAS**

HERNÁN EDUARDO TRIVIÑO OYARZÚN

**PROFESOR GUIA:
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
GASTON HELD BARRANDEGUY
ENZO YACOMETTI MANOSALVA**

**SANTIAGO DE CHILE
Septiembre, 2007**

RESUMEN

En este estudio se evalúan las posibilidades comerciales y de licenciamientos que pueden integrarse en el proceso productivo de los programas de televisión, especialmente el caso de las teleseries de la empresa Televisión Nacional de Chile.

Se analiza el contexto de la televisión chilena como industria, haciendo un breve recorrido por su historia desde las transmisiones experimentales de la década del 50 hasta el advenimiento de la televisión comercial y los desafíos que surgen *ad portas* del establecimiento de la televisión digital. Asimismo, se analizan las teleseries como producto televisivo y cómo se transformaron en fuente de negocios para los canales de televisión.

Se aborda un análisis acabado de la empresa Televisión Nacional de Chile, su organización, y la descripción de su misión, visión y sus características particulares en un mercado pequeño pero altamente competitivo. Se analiza, además, extensamente el mercado televisivo chileno y sus principales actores.

Respecto del tema de estudio se analiza la necesidad de un modelo de negocios que permita explotar adecuadamente las teleseries como producto y por ello se proponen alternativas estratégicas para desarrollar y explotar eficientemente esta línea de negocios, que es claramente una potencial fuente de ingresos para los canales de televisión, inserta en un proceso de diversificación en un mercado altamente competitivo por la incorporación de nuevos actores que pretenden disputar las posiciones de los consolidados.

La pregunta estratégica que se pretende responder es cuan rentable o viable puede ser esta línea de negocios y si es aconsejable continuar intentándola o no seguir insistiendo en ella o bien detectar si existe masa crítica para establecer un modelo de negocios relativo a licenciamientos, franquicias y/o publicidad no tradicional. Este análisis abarca tanto los posibles negocios que pueden surgir de una producción ya consolidada así como las posibilidades y oportunidades de generación de negocios que pueden surgir en el proceso productivo en la fase de construcción del programa. Lo anterior en función de que este mercado se ha vuelto altamente competitivo y la sola obtención de ingresos provenientes de la publicidad en pantalla ya no parece suficiente, lo que ha llevado a los canales de televisión, no sólo de Chile, sino de todo el mundo a buscar nuevas posibilidades de negocios derivados, asociados y relacionados con los contenidos que producen, en la búsqueda de valor agregado de los mismos. En ese escenario, las teleseries se han convertido en el producto estrella, en todo el mundo, como producto de exportación, licenciamiento, franquicias y otras posibilidades de negocios asociadas a la publicidad, como es el caso del product placement, tanto pasivo como activo. Ejemplos calificados y exitosos de productos exportables son los de las producciones brasileñas, venezolanas, mexicanas y recientemente las colombianas.

En el caso de Chile, las primeras acciones se enfocaron en las licencias de derechos de exhibición en mercados extranjeros. Recientemente se ha iniciado, con éxito por parte de TVN, la explotación de las licencias de derechos de producción sobre los libretos de las teleseries, siguiendo el camino que la industria brasileña ya ha recorrido desde hace muchos años, con experiencias exitosas en Estados Unidos con las licencias otorgadas por TVN para producir versiones nuevas de teleseries ya producidas en Chile a productoras de Estados Unidos, India, Rusia y Portugal.

Paralelo a ello se ha iniciado el camino del product placement pasivo y activo, dentro de las teleseries chilenas con las primeras aproximaciones, en un modelo no del todo afinado, de presencia de productos y marcas insertas en la trama y asociadas a los personajes o las historias. Ello sin contar las posibilidades aún no exploradas en otras plataformas tecnológicas a las cuales se puedan migrar estos contenidos para su explotación comercial.

Sin embargo estos esfuerzos y éxitos relativos, ellos no forman parte de una actividad sistemática, inserta en la ejecución de un modelo formal de negocios de explotación de estos contenidos televisivos y ello denota, además, la falta de consolidación y aceptación de la fase comercial en los equipos de producción de las teleseries. A ello se suma la ausencia de la investigación de mercados respecto de productos en los cuales se invierte mucho dinero pero con incertidumbre de los resultados al no hacer uso de las herramientas de análisis disponibles.

El diseño y la implementación de un modelo de negocios en ese sentido puede resultar altamente atractivo y rentable para un canal de televisión, en función de los ingresos que ello le permitiría obtener y la explotación en nuevos mercados que no está siendo abordados eficientemente desde un punto de vista comercial.

AGRADECIMIENTOS

*A la amistad que encendió la mecha que culmina en este fuego,
A Aida-rosa, el amor que sostiene el espíritu que llega a esta meta,
A mi madre cuyo ejemplo renueva día a día mi caminar,
A mi padre cuyo espíritu y tesón ha forjado este hombre que espera lo llene de orgullo para que su
mirada desde lo alto ilumine mi caminar.*

“La felicidad no es una estación de llegada, sino una forma de viajar”.

INDICE

1. Introducción.....	6
1.1. Aspectos generales.....	8
1.2. Las Teleseries, El Producto.....	12
2. Descripción de la Organización.....	18
2.1. Televisión Nacional de Chile, Antecedentes Generales.....	18
2.2. Misión.....	21
2.2.1. La TV Pública de Chile.....	21
2.2.2. Una TV de Clase Mundial.....	21
2.2.3. Una TV Creativa e Innovadora.....	21
2.2.4. Las Audiencias en el Centro.....	21
2.2.5. Una TV confiable.....	21
2.2.6. Un Equipo Humano Talentoso.....	22
2.3. Visión.....	22
2.4. Autofinanciamiento, el carácter particular de TVN.....	22
3. Descripción del mercado.....	24
4. Clientes.....	27
5. El Producto, La Teleseries de TVN.....	28
6. Descripción del tema a abordar.....	29
7. Objetivos y Metodología.....	31
7.1. Objetivos.....	31
7.2. Metodología.....	31
7.2.1. Diagnóstico.....	31
7.2.2. Definición de objetivos.....	32
7.3. Selección de la Estrategia.....	32
8. Diagnóstico de la línea de negocios asociada a las teleseries de producción propia en TVN.....	33
8.1. Análisis externo.....	33
8.1.1. Análisis del entorno.....	33
8.1.2. Análisis del segmento de la industria.....	35
8.1.3. Análisis del mercado.....	42
8.2. Análisis Interno.....	44
8.2.1. Análisis del proceso productivo y de comercialización.....	44
8.2.2. La cadena de valor.....	51
8.2.3. Opiniones Internas.....	52
8.2.4. Análisis FODA TVN.....	54
8.2.5. Ventajas competitivas.....	57
9. Definición de objetivos.....	58
10. Recomendación de líneas estratégicas.....	61
10.1. Redefinición de la cadena de valor de TVN.....	61
10.2. Redefinición del ciclo productivo de las teleseries de TVN.....	63
10.3. Construir alianzas estratégicas con distribuidores internacionales para colocar el producto teleserie en nuevos mercados.....	66
10.4. Desarrollar una estrategia de penetración de los mercados interna- cionales con el stock de teleseries de TVN, basada en precios di- ferenciados por zonas geográficas.....	66
10.5. Generación de contenidos del formato teleseries para plataformas tecnológicas nuevas.....	66
10.6. Explorar la opción de tercerización de una parte del proceso de ge-	

neración de contenidos de teleseries.....	67
10.7. Establecer alianzas estratégicas con productores internacionales generar nuevas teleseries con características exportables.....	67
10.8. Preparar la empresa y su proceso productivo de teleseries a las nuevas posibilidades que abre la televisión digital.....	67
11. Conclusiones.....	68
12. Bibliografía y Referencias	69

1. INTRODUCCION

El objetivo de este estudio es evaluar las posibilidades comerciales y de licenciamientos que pueden integrarse en el proceso productivo de los programas de televisión, especialmente el caso de las teleseries de Televisión Nacional de Chile, las cuales, a la fecha muestran un incipiente intento de explotación comercial, adicional al tradicional de venta de espacios publicitarios y de auspicios, con resultados disparejos.

Se pretende proponer alternativas estratégicas para desarrollar y explotar eficientemente esta línea de negocios, que es claramente una potencial fuente de ingresos para los canales de televisión, inserta en un proceso de diversificación de los mismos en un mercado que se augura altamente competitivo por la incorporación de nuevos actores que pretenden disputar las posiciones de los consolidados y el apareamiento de nuevas tecnologías que competirán con las plataformas tradicionales de exhibición de contenidos.

La pregunta estratégica que se pretende responder es cuan rentable o viable puede ser esta línea de negocios y si es aconsejable continuar intentándola o no seguir insistiendo en ella o bien detectar si existe masa crítica para establecer un modelo de negocios relativo a licenciamientos, franquicias, publicidad no tradicional y/o la migración de estos contenidos a nuevas plataformas tecnológicas de exhibición de contenidos audiovisuales.

Este análisis no sólo abarcará los posibles negocios que pueden surgir de una producción ya consolidada sino que se extenderá también a las posibilidades de generación de negocios que pueden establecerse en el proceso productivo en la fase de construcción del programa.

Actualmente, la competencia en la industria de la televisión abierta en Chile es muy fuerte, presentando las mismas características que en otros países. La sola obtención de ingresos por la vía de la venta de espacios publicitarios en pantalla, con esta dinámica de competencia, ha llevado a los canales de televisión en el mundo, y Chile no está ajeno a ello, a la búsqueda de nuevas posibilidades de negocios derivadas y/o asociadas a sus contenidos en la búsqueda del valor de los mismos.

En ese escenario, las teleseries se han convertido en el producto estrella, en varios países, especialmente en Latinoamérica, como producto de exportación, licenciamiento, franquicias y otras posibilidades de negocios asociadas a la publicidad, como es el caso del product placement, tanto pasivo como activo. Ejemplos calificados y exitosos de productos exportables son los de las producciones brasileñas, venezolanas, mexicanas y recientemente las colombianas.

En el caso de Chile, las primeras acciones se enfocaron en las licencias de derechos de exhibición en mercados extranjeros, como fueron los casos de "Oro Verde" y "Iorana" por parte de TVN, y de "Machos" y "Brujas" por parte de Canal 13 por nombrar algunas. Recientemente se ha iniciado la explotación de la licencia de derechos de producción sobre los libretos de las teleseries, siguiendo el camino que la industria brasileña ya ha

recorrido desde hace muchos años, con experiencias exitosas en Estados Unidos con las licencias otorgadas por TVN a Telemundo para producir versiones nuevas de las teleseries “Amores de Mercado” (“Amor descarado” en su nueva versión), “Romané” (“Gitanas”), “Los Pincheira” (“Los Plateado”) y recientemente “Los Treinta” a Portugal.

Paralelo a ello se ha iniciado el camino del product placement pasivo y activo, dentro de las teleseries chilenas con las primeras aproximaciones, en un modelo no del todo afinado, de presencia de productos y marcas insertas en la trama y asociadas a los personajes o las historias. Ello sin contar las posibilidades aún no exploradas en otras plataformas tecnológicas a las cuales se puedan migrar estos contenidos para su explotación comercial.

El problema, es que no parece haber un modelo de negocio que se haya instalado con propiedad en el proceso productivo de las teleseries, lo que habla de la falta de consolidación de la fase comercial en los equipos de producción de los canales de televisión o de la falta de coordinación entre los equipos de producción y los equipos comerciales-

Lograr arribar a la construcción de este modelo de negocios puede resultar altamente atractivo para los canales de televisión, en función de obtener ingresos adicionales de estas producciones y la exploración de nuevos mercados y plataformas tecnológicas que hoy no están siendo debidamente explotadas desde el punto de vista comercial.

1.1. ASPECTOS GENERALES.

La historia de la televisión en Chile se remonta a mediados de la década del '50. Nace como la extensión de las investigaciones iniciadas en los departamentos de ingeniería de las Universidades de Chile, Universidad Católica y Universidad Católica de Valparaíso, quienes fabricaron los primeros equipos y transmisores con estudiantes y profesores, principalmente provenientes de los departamentos de física, electrónica y electricidad. La primera transmisión de televisión ocurrió el 6 de octubre de 1957 desde la casa central de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, dando origen a UCV, el primer canal de televisión del país.

En el mes de agosto de 1959, la Universidad Católica de Valparaíso realiza la primera transmisión de televisión oficial de nuestro país, utilizando para ello la frecuencia 8, calculando que esta sería vista por unas 30.000 personas.

En ese mismo mes, realiza lo suyo la Universidad Católica de Chile en Santiago usando la frecuencia 2, transmitiendo desde su casa central (Alameda 340) hasta la redacción del diario "El Mercurio" (situada en calle Morandé con Compañía).

En 1960 hace lo mismo Universidad de Chile en la frecuencia 9 transmitiendo desde el campus de Ingeniería, poseyendo en ese entonces el transmisor más potente teniendo un radio de cobertura de 30 Kms.

Dada la escasez de aparatos y el corto alcance de los transmisores, en el momento de estas transmisiones la televisión no constituye un fenómeno de masas

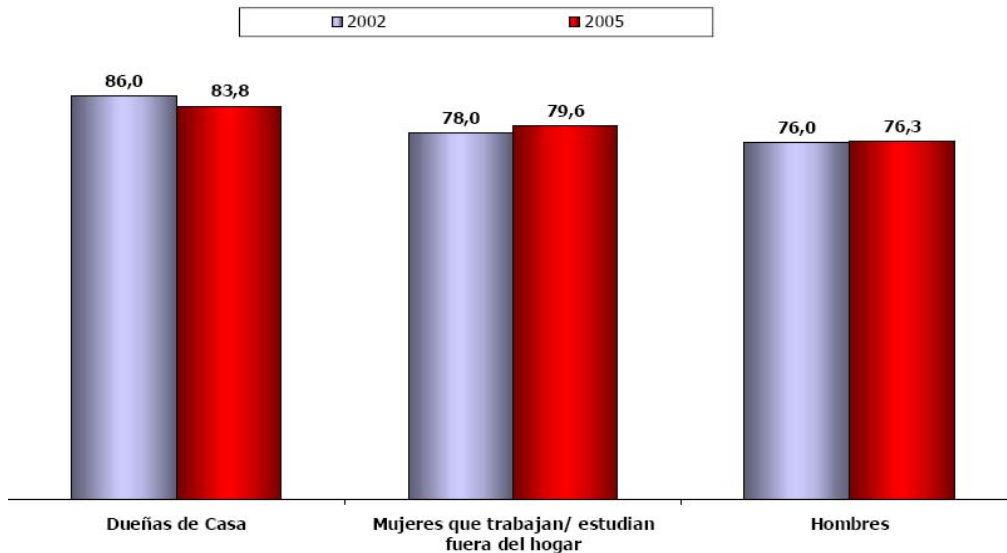
La televisión comenzó a expandirse comercialmente el año 1962, para el Mundial de Fútbol de Chile, que con apenas cuatro cámaras, se transmitió en su totalidad.

El mismo año 1962 el gobierno de esa época decidió entregar a las universidades los canales respectivos, para así evitar que la televisión chilena formara parte de un sistema de televisión Estatal o de uno de Televisión Comercial.¹

De esta manera, primero la Universidad Católica de Valparaíso, luego la Universidad Católica de Chile y después la Universidad de Chile fueron las entidades que comenzaron en el país con la industria de la televisión. En el año 1969 aparece Televisión Nacional de Chile, completando los actores que darían forma a la televisión universitaria y estatal, hasta finales de los '80, cuando por la vía legal se da inicio al modelo de la televisión comercial. A partir de ese momento se genera un sistema mixto de canales de televisión con televisoras universitarias (Universidad Católica de Valparaíso, Universidad Católica de Chile y Universidad de Chile), una televisora estatal no gubernamental autónoma, que debe financiarse obteniendo sus recursos del mercado, y los nuevos operadores privados (Megavisión, Red Televisión, Canal 2 y los concesionarios regionales).

¹ Mena Arroyo, Eduardo. "La televisión y su normativa 1971-1988".

Desde principios de los '90 a la fecha, la industria de la televisión ha tenido un desarrollo muy interesante siendo el medio de comunicación más consumido por los chilenos, según lo demuestran estudios del Consejo Nacional de Televisión: más del 80% de los chilenos se informa a través de la televisión y más del 70% se informa sólo a través de la televisión.²



Fuente: Consejo Nacional de Televisión.

Las cifras contenidas en estos gráficos muestran la potencia que tiene este medio de comunicación y su importancia para la instalación de mensajes publicitarios y apalancamiento de negocios derivados de los contenidos puestos en televisión.

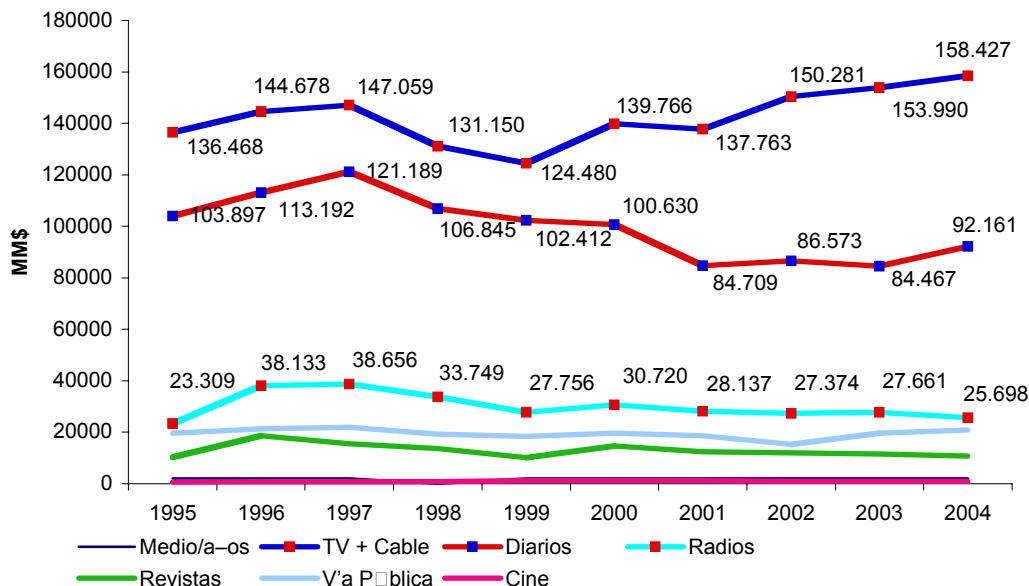
Sin perjuicio de ello, sólo en los últimos años este mercado se ha tornado más dinámico y competitivo, hasta principios de los '90 el líder indiscutido era Canal 13, Corporación de Televisión de la Universidad Católica de Chile, entre 1992 y 2000, se disputa el liderazgo con Televisión Nacional de Chile, logrando este último el liderazgo en audiencia, utilidades y *market share a partir del año 1997*. A partir del año 2001 a la fecha, Megavisión, La Red y Chilevisión, han demostrado capacidades que les permiten disputar el liderazgo de los canales más grandes.

Ahora bien, la televisión abierta, para ofrecer sus contenidos a sus clientes, la teleaudiencia, realiza un proceso productivo como el de cualquier industria con la finalidad de colocar un producto que debe ser comercializado y distribuido. Sin embargo, este proceso productivo involucra una estructura de costos elevada cuyos productos finales, los programas, son entregados a los clientes en forma gratuita. Entonces el objetivo es generar acumulaciones importantes de personas "consumiendo" un programa determinado, de manera que el productor de los contenidos o el emisor de los mismos (el canal de televisión de que se trate) pueda recaudar el valor de ello por la vía de la venta de espacios publicitarios a avisadores que necesitan llegar con sus mensajes y productos a esas personas.

² Quinta Encuesta Nacional de Televisión 2005, Consejo Nacional de Televisión, 2006.

La inversión publicitaria en televisión alcanzó el año 2005 la suma de \$180.153.000.000, lo que representa un 49,1% de la inversión publicitaria total del país³, con un crecimiento promedio anual de 1,52%.

Inversión publicitaria en medios de comunicación hasta el año 2004.



Fuente: Estudios TVN

Inversión Publicitaria según medio en porcentajes (2000-2004)

Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un descompresor TIFF (LZW).

Fuente: Asociación Chilena de Agencias de Publicidad ACHAP, www.achap.cl

El aumento de la competitividad del negocio, se produjo por una constante mejoría y ampliación de la oferta de contenidos que los actores de la industria presentan cada año a los televidentes.

³ Fuente Achap.

Un sociólogo atento a los cambios del comportamiento sostuvo que el verdadero revolucionador de las practicas en televisión no es la pantalla y sus mejoras tecnológicas sino el control remoto, que ha creado una cultura de la interrupción y de la impaciencia, que motiva a cambiar continuamente antes de tener tiempo de analizar. Pero, yendo aún más allá en el análisis, y sus implicancias comerciales, el control remoto colocó a la competencia a un “clic” (apretar un botón) de distancia, de tal manera que el televidente puede decidir instantáneamente, y con el sólo costo de oportunidad de aquello que deja de ver por optar por un canal, que programas decide ver y de esta manera se ha ido mutando de una época de fidelidad de los televidentes con un canal de televisión a otra de fidelidad a ciertos programas.

De este modo, los televidentes pueden construir su propia “parrilla programática virtual”, que considere todos aquellos programas de televisión que les interesa ver, independiente de los canales de televisión que los produzcan o emitan. Algunos modelos de negocios están haciéndose cargo de este fenómeno, pero ello no será tema de este estudio.

Sin embargo, un ejemplo del efecto de esta oferta diversa, es el siguiente:

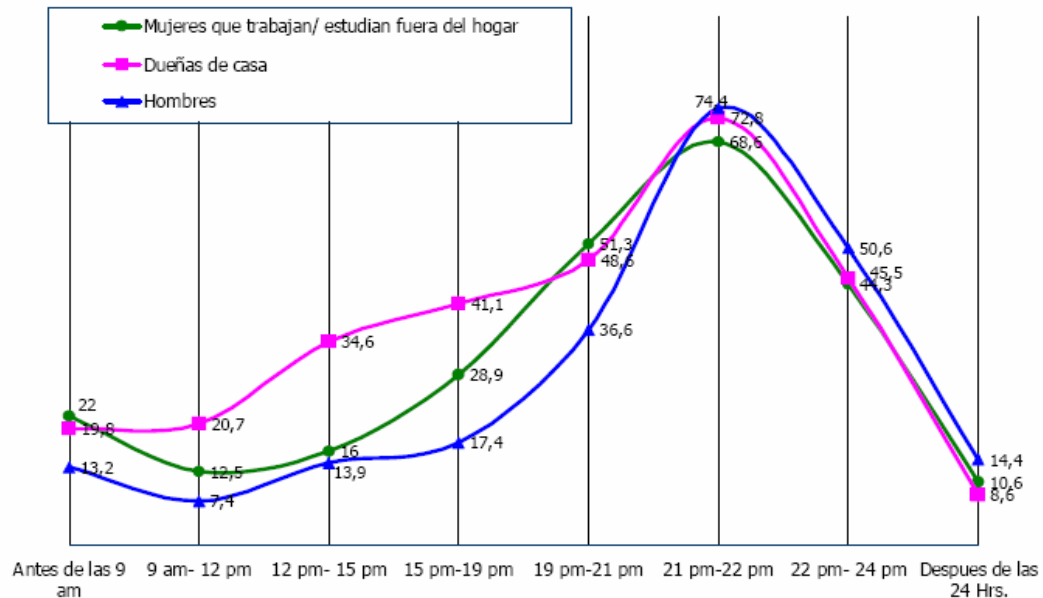
TELEVISION NACIONAL DE CHILE GERENCIA DE ANALISIS Y ESTUDIOS			RATING DEFINITIVO MIÉRCOLES 12/07/2006																
Programas TVN	Inicio	Termino	Rating Comercial								Rating Hogares								SHARE
			REDTV	TVN	MEGA	CHV	UCTV	OTROS	CABLE	REDTV	TVN	MEGA	CHV	UCTV	OTROS	CABLE	ENC	TVN	
TVN AL DESPERTAR	06:00	06:28	0,0	1,1	1,7	2,0	1,4	0,4	1,2	0,2	2,3	4,4	4,2	3,5	0,9	2,5	17,0	13,2	
24 HORAS EN LA MAÑANA	06:29	08:02	0,4	4,3	2,3	3,3	3,3	0,3	1,1	0,9	9,7	6,4	6,8	6,3	0,5	2,5	31,2	31,2	
BUENOS DIAS A TODOS	08:03	12:01	0,9	6,3	3,7	2,5	4,3	2,0	0,6	2,6	12,3	8,6	6,5	8,9	3,1	4,8	43,5	28,2	
AVANCE 24 HORAS	12:02	12:19	0,4	6,2	4,6	6,2	2,1	2,4	0,6	3,1	16,5	11,0	11,0	8,3	1,9	8,7	54,6	30,1	
DIENTES DE LATA	12:21	12:40	0,3	3,7	4,8	8,4	1,0	2,7	0,7	2,3	13,4	14,2	13,6	6,2	2,6	8,0	55,2	24,3	
ESPIAS SIN LIMITES	12:45	13:06	0,2	2,9	5,9	6,6	1,3	3,7	0,6	2,3	13,5	14,5	12,5	6,2	2,1	8,1	54,6	24,7	
MUSITRONIA	13:11	13:14	0,3	2,7	5,7	5,0	4,8	3,6	0,4	1,4	13,5	15,8	12,6	8,3	1,9	7,5	56,8	23,7	
24 HORAS AL DIA	13:30	14:32	1,0	5,2	6,6	7,3	6,4	2,2	0,4	3,5	15,4	16,3	11,5	12,5	1,3	5,8	62,0	24,8	
LOS VENEGAS	14:33	15:10	3,3	5,3	6,2	7,6	8,1	1,9	0,1	8,5	12,4	17,3	13,9	12,7	0,7	6,7	66,5	18,7	
EL CIRCO DE LAS MONTINI (R)	15:11	16:29	6,0	4,3	4,4	5,0	6,9	3,1	0,2	10,0	12,9	14,8	9,9	9,1	2,2	9,3	63,5	20,3	
PASIONES	16:30	18:02	3,1	7,3	5,3	2,1	4,4	4,1	0,2	6,8	16,3	15,6	10,4	8,5	3,6	10,7	63,1	25,8	
ROJO FAMA CONTRAFAMA	18:03	20:05	3,8	9,4	3,6	2,6	5,1	3,8	0,8	8,1	20,5	14,1	9,2	16,1	3,5	10,4	71,3	28,7	
COMPLICES (RESUMEN)	20:06	20:21	3,7	7,9	3,7	3,3	6,9	1,2	3,4	10,4	24,7	13,0	8,8	18,5	6,3	11,0	77,8	31,8	
COMPLICES	20:22	20:59	4,2	10,2	2,9	4,8	7,8	1,1	3,5	11,2	28,1	10,7	11,3	18,3	5,6	10,7	79,1	35,5	
24 HORAS CENTRAL	21:00	21:59	2,9	12,0	4,9	6,8	9,9	1,1	2,5	6,2	28,9	15,8	15,0	20,5	5,1	8,5	81,4	35,5	
TV TIEMPO	22:00	22:04	2,2	13,5	9,4	2,7	11,2	0,6	3,1	5,9	27,7	26,1	8,8	22,0	3,1	9,1	83,2	33,3	
INFORME ESPECIAL	22:05	23:15	4,7	7,5	6,0	4,8	14,0	0,8	5,0	11,6	16,2	18,9	14,0	26,9	2,5	12,7	82,0	19,8	
4400	23:16	00:03	4,4	3,3	9,0	6,6	6,9	0,9	6,4	10,9	9,4	24,5	16,3	13,7	2,0	14,3	73,8	12,7	
MEDIA NOCHE	00:04	00:56	1,7	4,5	8,6	3,8	2,3	1,0	4,5	3,5	10,5	21,4	8,1	5,8	2,3	10,9	52,7	20,0	
PASIONES (R)	00:59	01:58	0,7	3,3	4,1	1,5	2,8	0,4	3,4	1,5	7,6	10,4	3,8	6,0	1,9	7,9	33,4	22,6	
PROGRAMACION OTROS CANALES	01:59	05:59	0,4	0,0	0,2	0,0	0,5	0,5	1,1	0,4	0,0	0,4	0,0	1,4	1,0	2,8	6,1	0,1	
RATING PROMEDIO	06:00	05:59								4,6	14,6	13,2	9,6	11,1	2,4	7,1	48,6		
SHARE PROMEDIO	06:00	05:59								8,5	25,7	23,5	17,0	20,6	4,9	14,7			
SUMATORIA RATING*MINUTOS(DDA)	06:00	05:59								6.584	17.612	16.161	11.526	14.149	3.434	10.262	70.038		
SUMATORIA MINUTOS EMITIDOS(OFE)	06:00	05:59								1.440	1.200	1.214	1.188	1.254	1.440	1.440			
UNIVERSO HOGARES																			
1 PTO. RATING HOGARES																			
UNIVERSO DUEÑAS DE CASA ABC																			
1 PTO. RATING DUEÑAS DE CASA ABC																			
UNIVERSO PERSONAS 25-64 ABC																			
1 PTO. RATING PERSONAS 25-64 ABC																			

Fuente: Time Ibope⁴

La gráfica nos muestra que casi todos los actores de la televisión abierta, en un día normal de emisiones logran instalar algún programa ganador en determinada franja horaria, atrayendo de esa manera la inversión publicitaria asociada a ello, a diferentes precios, sin embargo.

⁴ Los números en color rojo identifican el programa ganador en el horario designado.

Si cruzamos estos datos con la información relativa a los horarios con mayor concentración de audiencia:



Podemos darnos cuenta que los horarios de mayor concentración de audiencia son aquellos en los cuales, los canales de televisión han decidido programar sus teleseries de producción propia, esto es entre las 19 y las 21 horas, horarios en los que además de concentra parte importante de la inversión publicitaria.

Este hecho, sumado a que la audiencia obtenida por una teleserie contribuye de manera importante al resultado del programa que le sigue a continuación, es lo que ha motivado a los actores más importantes del mercado chileno a producir teleseries para el horario vespertino. En ese escenario, que probablemente se traducirá en una fragmentación de la inversión publicitaria y de las audiencias se hace necesario pensar en modelos de explotación de estos productos que no sólo consideren los ingresos del avisaje publicitario sino otras alternativas, las que serán objeto de este estudio.

1.2. LAS TELESERIES, EL PRODUCTO.

La Teleserie, también denominada telenovela (pero para efectos de este estudio ocuparemos la primera denominación), es un género televisivo que consiste en programas de televisión transmitidos en episodios diarios (usualmente de lunes a viernes) y consecutivos, que narran una historia ficticia de alto contenido melodramático.

Si bien son temáticamente parecidas a las *soap operas* de la televisión de Estados Unidos, se diferencian de ellas en tener un número limitado de episodios,

aproximadamente 100 y de duración generalmente de un año o menos. De echo en países como Argentina, México, Colombia, Brasil, Venezuela o Chile se asemejan más a producciones hollywoodenses, tanto por presupuestos como por sus campañas publicitarias y tratamiento estelar.

Muestra de ello es que en el año 1997, las ventas de la empresa mexicana Televisa por concepto de teleseries fueron de aproximadamente 100 millones de dólares, sólo un poco menos que los ingresos de BBC⁵ de Gran Bretaña.

En muchos canales de televisión, las telenovelas actúan como una columna vertebral de la programación de la estación, ya que si estas son exitosas, ayudan a mejorar los niveles de audiencia del resto de la oferta televisiva de la señal. Es por eso que las estaciones televisivas destinan grandes presupuestos en la producción de este tipo de programas.

En Chile, se trata de un importante género televisivo al cual los canales de televisión más consolidados dedican importantes espacio programáticos en horarios de alta audiencia:

Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un descompresor TIFF (LZW).

Fuente CNTV: "Estudio estadístico televisión abierta 2000-2005"

¿Cómo llegó este ex genero televisivo para dueñas de casa a ser un negocio tan rentable y la punta de lanza de las estrategias programáticas de los canales de televisión chilenos?

En la actualidad una teleserie exitosa puede marcar tanta audiencia como el mejor partido de la selección chilena de fútbol e incluso más audiencia que la marcada por la final del mundial de Alemania, recientemente disputada entre las selecciones de Francia e Italia.

⁵ British Broadcasting Corporation

¿Qué programas de televisión abierta ve en familia?

Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un descompresor TIFF (LZW).

Fuente: Encuesta Nacional de Televisión 2005 CNTV/Adimark

Pero no sólo eso, sino que en su proceso productivo, las áreas dramáticas⁶ de los canales de televisión, cada una, emplean a más de 300 personas contratadas y otras tantas asociadas con servicios y prestaciones necesarios para dar forma a este producto televisivo, en otras palabras “un pequeño hollywood”.

Valga decir que este fenómeno no es sólo chileno, sino que tiene otros modelos a los cuales seguir, tanto en calidad como en eficacia de negocios, y son los de las empresas Globo de Brasil, que produce y exporta teleseries a todo el mundo y que es propietaria del centro de producción de teleseries más grande de América de Jacarepagua, Sao Paulo; Televisa de México, otro exportador de teleseries; Venevisión de Venezuela; Telemundo de Estados Unidos, y recientemente las producciones colombianas.

De lo anterior, 2 casos paradigmáticos, Globo ha logrado exportar aproximadamente 84 teleseries, todas con rotundo éxito, y la teleserie colombiana “Yo soy Betty, la fea” uno de los éxitos televisivos más grandes de ese país, ha sido exportada a innumerables países en donde igual alcanza ratings⁷ de audiencia muy altos. Entre sus muchas adaptaciones se encuentran: “Ne rodis krasivoy” en Rusia, “Lotte” en Países Bajos, “La fea más bella” en México, “Jassi Jaissi Koi Nahin” en India, “Verliebt in Berlin” en Alemania y “Ugly Betty” producida por ABC de Estados Unidos.

Sin perjuicio del reconocido éxito de tales modelos, las teleseries chilenas han seguido su propio camino y han experimentado un notable crecimiento y maduración en términos de factura y contenidos e incluso se ha dado lugar a una fase de segmentación estableciendo teleseries para públicos específicos con buenos

⁶ Denominación que se la da en Chile a las unidades de producción de las teleseries, organizadas como divisiones funcionales dentro de los canales de televisión.

⁷ **Rating:** Es el porcentaje de personas/hogares que visionan un canal de televisión con respecto al universo total.

resultados⁸.

Sin embargo de la sintonía con las audiencias y los notables resultados de rating que obtienen las teleseries chilenas de Canal 13 y TVN, ninguno de los dos canales líderes ha podido establecer un modelo de negocio que permita obtener ingresos adicionales de estos productos exitosos, más allá del simple avisaje comercial en tandas, que de todas maneras sigue siendo la principal fuente de financiamiento de los canales de televisión.

Rendimientos dispares han tenido las experiencias de product placement⁹, y las exportaciones de teleseries o licencias de exhibición para otros países no han tenido mucho éxito, por razones que abordaremos en este estudio. Sin embargo hay posibilidades nuevas que han surgido por el incremento de las licencias sobre los libretos de las teleseries de TVN, principalmente a Telemundo de Estados Unidos con la finalidad que esta empresa produzca sus propias versiones de conocidas producciones chilenas¹⁰.

Experiencias incipientes también ha habido en el uso de estos contenidos en telefonía celular, internet y otras plataformas sin mayor éxito.

Del estudio de los antecedentes disponibles se puede concluir que no se ha asentado aún en los procesos productivos de las teleseries la necesaria fase comercial, muy presente en el cine y en otras producciones para televisión.

Sin perjuicio de ello, y a efectos de tener en cuenta existe una alta valoración del público chileno a las producciones dramáticas locales, según consta en el siguiente cuadro:

⁸ Es el caso de Televisión Nacional de Chile y sus teleseries juveniles: "16" y "17", y de sus teleseries para público adulto: "Idolos", "Los Treinta", "Entremedias" y "Disparejas".

⁹ Denominación que se da al emplazamiento intencionado y calculado de productos o marcas comerciales en los sets, trama o diálogos de una teleserie, programa de televisión o producción cinematográfica.

¹⁰ Telemundo ya ha producido en Estados Unidos versiones nuevas para las teleseries de TVN: "Amores De Mercado" ("Amor descarado"), "Romané" (Gitanas) y "Los Pincheira" ("Los Plateado").

**Evaluación de programas de televisión abierta
(Porcentaje que evalúa con nota 6 o 7)**

Para ver esta película, debe
disponer de QuickTime™ y de
un descompresor TIFF (LZW).

Fuente: Encuesta Nacional de Televisión 2005 CNTV/Adimark.

Evaluación positiva géneros de ficción (notas 6y 7)¹¹

	Hombres	Dueñas de Casa	Mujer trabaja/estudia
Películas	33,3%	36,7%	35,0%
Series Extranjeras	33,4%	44,0%	40,2%
Series Nacionales	32,6%	35,9%	39,0%
Telenovelas Nacionales	43,4%	59,7%	60,4%
Telenovelas Extranjeras	23,2%	42,0%	37,5%
D. Animados y P. Infantiles	41,3%	46,6%	42,6%
Videoclips	20,3%	24,2 %	24,3 %

Fuente: Consejo Nacional de Televisión.

Según el estudio del Consejo Nacional de Televisión denominado “Telenovelas, un estudio cualitativo de opinión” de julio de 1999, este producto televisivo es percibido como cercano por los chilenos, debido a su larga trayectoria en la oferta televisiva, lo que permite a las audiencias tener un conocimiento muy preciso del género e identificando ciertas características básicas que dicen relación tanto con su contenido como con el formato.

A esta buena percepción colabora el que, en el caso chileno estén dirigidas a un público general-familiar y al hecho que sean vistas como un producto de calidad, basados en los siguientes factores:

¹¹ Quinta Encuesta Nacional de Televisión 2005, Consejo Nacional de Televisión, 2006.

- a) Calidad percibida por la eficacia del género, esto es en el logro de los objetivos que le son propios, esto es la entretención y la distensión.
- b) Calidad de los contenidos, agregando conocimientos sobre contextos culturales y prácticas sociales.
- c) Diversidad temática de las teleseries chilenas y originalidad.
- d) Complejidad y profundidad en el tratamiento de los contenidos.
- e) Buena factura de las teleseries chilenas, con suspenso y ritmo.
- f) Calidad de producción: buen elenco, buena ambientación y buenos recursos audiovisuales.

Sin perjuicio de lo positiva de esta evaluación por el público, son esas mismas características las que conspiran, en parte, con la internacionalización de este producto.

Establecida la importancia estratégica de este formato televisivo en el mercado chileno para los canales de televisión, el objeto de este estudio es tomar el caso de las teleseries producidas por la empresa Televisión Nacional de Chile y evaluar las posibilidades comerciales, en el formato tradicional, y de licenciamientos, franquicias o migración a nuevas plataformas audiovisuales, que pueden integrarse en el proceso productivo de este género con el objetivo de generar un modelo de negocios, considerando lo siguiente:

- a) Las teleseries, como producto televisivo, compiten en un mercado altamente competitivo tanto por la obtención de audiencia (rating) como por el consiguiente avisaje publicitario que los niveles de audiencia logran atraer.
- b) Representan un producto central en la estrategia programática de Televisión Nacional de Chile.
- c) Son capaces, con índices de rating aceptables, de concentrar y contener audiencia que colabora con los programas que le siguen (concepto de “tren programático”)¹².
- d) Atraen alto avisaje en horarios donde se concentra el mayor porcentaje de inversión publicitaria en la televisión chilena.
- e) Forman parte de la estrategia declarada de licencias y exportación de Televisión Nacional de Chile.

¹² El concepto de “tren programático” se refiere a la construcción de las parrillas programáticas de los canales de televisión, en el sentido que los programas son colocados en ellas de manera que vayan acumulando audiencia que, al entregarla al programa que les sigue en horario, le sirvan a este de piso para construir su propia audiencia, encadenándose los programas del mismo modo que los carros de un tren. Sin perjuicio de esto, existen también notables ejemplos de programas que son capaces de construir sus propias audiencias, no obstante rendimientos menores de aquel o aquellos que lo preceden.

2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

2.1. TELEVISIÓN NACIONAL DEL CHILE, ANTECEDENTES GENERALES.

Este estudio tomará como referencia el proceso productivo de Televisión Nacional de Chile y sus teleseries.

Televisión Nacional de Chile, es una empresa pública, autónoma del Estado y que es la continuadora legal de la empresa de igual denominación creada por la Ley N°17.377. En su forma jurídica actual, Televisión Nacional de Chile (TVN) fue creada por la Ley N° 19.132 del año 1992 y se rige por las normas de la Ley 18.046 de Sociedades Anónimas, asimilándola a una sociedad anónima abierta.

Es una empresa autónoma del gobierno y que obtiene su financiamiento de su intervención en el mercado compitiendo en igualdad de condiciones con los concesionarios privados de televisión, explotando sus contenidos audiovisuales y vendiendo espacios publicitarios en su pantalla.

Su giro es el establecimiento, operación y la explotación de servicios de televisión, ya sea de televisión abierta o de pago, en cualquiera de sus formas. En general, puede realizar todas las actividades propias de una concesionaria de servicios de televisión privada, con iguales derechos, obligaciones y limitaciones.¹³

Televisión Nacional de Chile nació en un estudio de 60 metros cuadrados, ubicado en una antigua casona de Alameda con San Martín. Desde allí se inauguraron las transmisiones el 18 de Septiembre de 1969. Un año más tarde, TVN se trasladó a Bellavista 0990, su actual centro de operaciones.

Fieles a la tarea de integrar a todo el país y con el objetivo específico de enlazar directamente el territorio continental chileno, en 1988 se puso en marcha la transmisión vía satélite tras la adquisición de un transpondedor del satélite Panamsat. De esta forma, se creó la base técnica para emitir una señal satelital que alcanzaría una cobertura mundial.

Varios son los hitos de TVN que la ponen a la vanguardia de los cambios tecnológicos. Fue el primer canal en el país en: tener cobertura nacional(1968); producir programas a color (febrero 1978); transmitir sonido estéreo (febrero 1993); transmitir en directo a la Isla de Pascua (agosto de 1996); llegar a dieciocho países de América por medio del satélite PanamSat 1 (1989), a través de su Señal Internacional; y realizar la primera transmisión digital en alta definición (1999).

La empresa es administrada en la actualidad, en su nueva forma jurídica, por un Directorio compuesto por 6 miembros designados por el Presidente de la República y ratificados por el Senado y un director de libre designación del Presidente de la

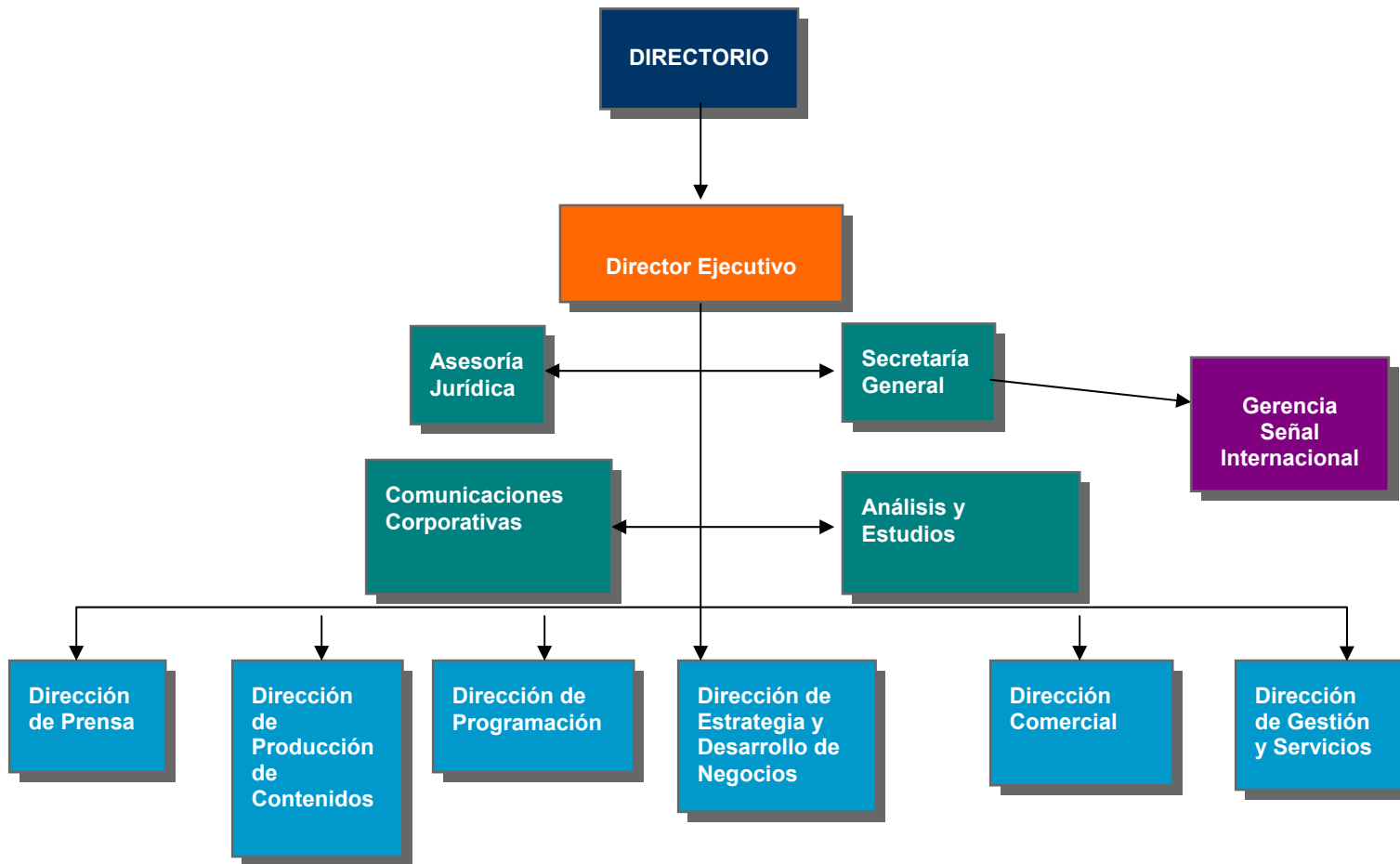
¹³ Artículo 2° Ley 19.132 de 1992.

República, que lo presidirá. Todos ellos, una vez designados son inamovibles por las autoridades que los designaron y autónomos de ellas.

La administración es delegada en un Director Ejecutivo que es elegido por el Directorio y de quien dependen los Directores de cada área de la empresa.

La estructura actual de organización de la empresa se muestra en el siguiente organigrama:

Organigrama Televisión Nacional de Chile



2.2. MISION.

La misión de TVN se contiene en las siguientes declaraciones de la empresa¹⁴:

2.2.1. La TV Pública de Chile.

TVN es la TV pública de Chile. Promueve la cultura nacional, su identidad y valores en toda su diversidad. Es plural y objetiva en la representación en su pantalla de la realidad cultural, social, económica, religiosa y política del país, e independiente de los diversos poderes que actúan en la sociedad. Conecta a los chilenos a lo largo de su territorio y a los chilenos que viven en el exterior. Se autofinancia en sus requerimientos de gasto e inversión, ofreciendo para ello sus productos al mercado publicitario. TVN representa a todos los chilenos en su diversidad social, cultural y religiosa.

2.2.2. Una TV de Clase Mundial.

TVN aspira a ser líder en la generación de contenidos y en la satisfacción programática de su audiencia. Promueve una televisión de alta calidad y alcance masivo. Quiere situarse en la vanguardia de la televisión de habla hispana y ser un referente ineludible de una mejor televisión para Chile. TVN quiere ser la TV de habla hispana de clase mundial.

2.2.3. Una TV Creativa e Innovadora.

TVN es una televisión pública líder en la industria, que se distingue por su rol diverso y plural. Abre espacios para la experimentación, se adapta aceleradamente a las transformaciones tecnológicas, crea el cambio, toma riesgos y se adelanta a sus competidores. Quiere estar entre las organizaciones más creativas e innovadoras del país.

2.2.4. Las Audiencias en el Centro.

TVN considera imperativo conocer las aspiraciones que la audiencia tiene respecto de la programación televisiva, y su comportamiento frente a ella, entender sus gustos y preferencias, anticipándose a sus cambios, más allá del criterio comercial. Las audiencias son el eje, incluyendo - en su rol de TV pública -, a aquellas que el enfoque meramente comercial ignora.

2.2.5. Una TV Confiable.

TVN aspira a ser el medio de comunicación más íntegro y confiable, porque en ello se sustenta su prestigio. Sus programas de noticias y reportajes estarán en la vanguardia informativa, y la programación de todas las áreas del canal deben ser dignas de confianza por ser las más creíbles.

¹⁴ Memoria anual 2005 TVN.

2.2.6. Un Equipo Humano Talentoso.

Para ser líderes en la generación de contenidos TVN desea reclutar, promover y apoyar a las personas más creativas, estén donde estén. Las busca activamente y les abre un espacio de crecimiento y desarrollo en la empresa. Quiere que sus trabajadores sientan orgullo de trabajar en TVN.

2.3. VISION¹⁵.

“TVN develará con idealismo y honestidad la manera de ser y actuar de quienes viven en el Chile actual, con su pluralidad, complejidad y sus contradicciones.

Acompañará los sueños individuales y colectivos de los chilenos y chilenas y reflejará los miedos, conflictos, alegrías y logros de su proceso de crecimiento personal y colectivo, creando una relación emocional con las personas, generando confianza en la sociedad chilena, aportando a una mejor calidad de vida y contribuyendo a la construcción de su felicidad.

Influirá en la conversación nacional creativamente, proponiendo temas de análisis y debate y alimentará la imaginación, la fantasía, la alegría y conectará a los chilenos con un mundo en constante cambio”.

2.4. AUTOFINANCIAMIENTO, EL CARÁCTER PARTICULAR DE TVN.

La Ley 19.132, de 8 de abril de 1992, y que creó a la empresa Televisión Nacional de Chile, en su forma actual: pública y autónoma del Estado, dispuso 2 características clave para garantizar su autonomía de los gobiernos de turno: su administración por un Directorio independiente y autónomo bajo los estatutos de las normas que rigen a las sociedades anónimas abiertas¹⁶, y la obligación de autofinanciamiento, esto es, que los recursos económicos que requiere debe obtenerlos del mercado.

El artículo 25 de la Ley 19.132, establece: *“Televisión Nacional de Chile, en caso alguno, podrá comprometer el crédito público. Tampoco podrá obtener financiamientos, créditos, aportes, subsidios, fianzas o garantías del Estado o de cualesquiera de sus organismos, entidades o empresas, sino en los casos en que ello fuere posible para el sector privado y en iguales condiciones”*¹⁷. Esta característica central y única del modelo de televisión pública que representa TVN, la convierte en, valga la redundancia, en la única televisión estatal del mundo que se autofinancia con recursos del mercado y la única concesionaria de televisión de Chile que desde el año 1992 obtiene utilidades

¹⁵ *Ídem nota anterior.*

¹⁶ El artículo 35 de la Ley 19.132 dispone que *“Televisión Nacional de Chile se regirá exclusivamente por las normas de esta ley y, en lo no contemplado por ella, por las normas que rigen a las sociedades anónimas abiertas. En consecuencia, no le serán aplicables, para efecto legal alguno, las disposiciones generales o especiales que rigen o rijan en el futuro a las empresas del Estado, a menos que la nueva legislación expresamente se extienda a la empresa”*.

¹⁷ Claramente, en este caso, se refiere a los fondos concursables, como por ejemplo, los del Consejo Nacional de Televisión.

en forma continua, lo que no es un detalle menor en una industria deficitaria y que sólo en los últimos 2 a 3 años presenta “números azules” en la mayoría de sus actores..

Es importante destacar que esta obtención de utilidades por parte de TVN tiene como componente adicional, que releva los resultados obtenidos, que la ley estableció restricciones al giro de la empresa, lo que limita su participación en negocios que no sean complementarios o relacionados con el principal de establecer, operar y explotar servicios de televisión¹⁸.

Esta característica central para el modelo de televisión de TVN es también un elemento fundante del objeto de estudio de esta tesis, la generación de un modelo de negocios, asociado a un producto, pero replicable a otros, que permita recaudar del mercado recursos adicionales a los que se pueden obtener sólo por la venta de espacios publicitarios.

Ahora bien, el esquema grafico que se desarrolla a continuación, explica la dinámica de las fuerzas asociadas a la necesidad de autofinanciamiento de TVN:



¹⁸ Artículo 2 inciso primero de la ley 19.132 relacionado con el artículo 22 de la misma ley.

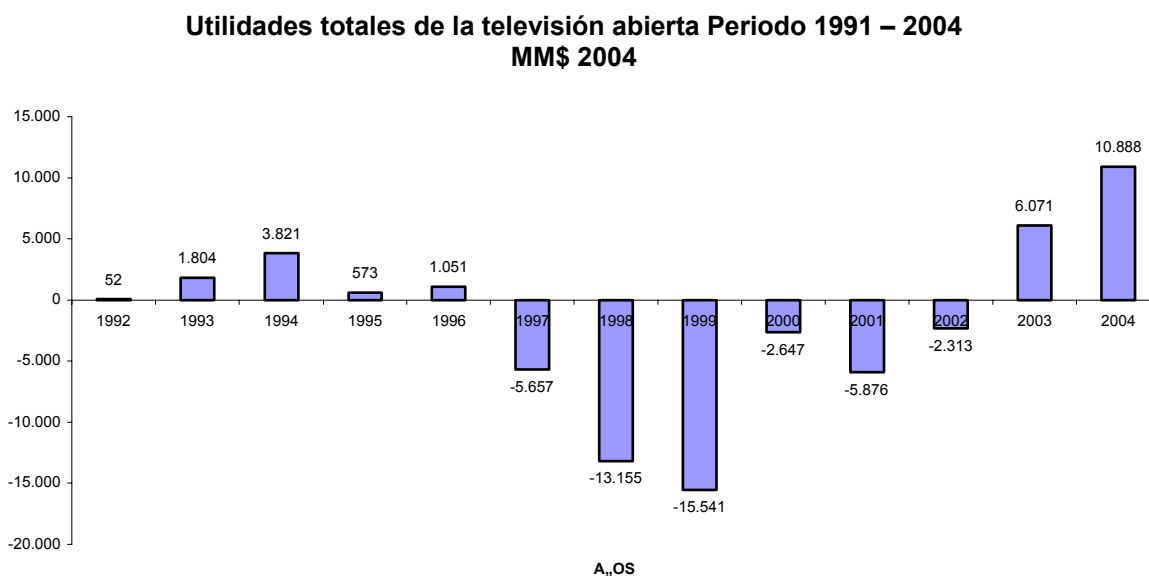
3. DESCRIPCION DEL MERCADO.

TVN compite con sus producciones dramáticas en el mercado de la televisión abierta de Chile, ejerciendo los derechos que tiene como titular de concesiones de radiodifusión televisiva de libre recepción a lo largo de todo el país¹⁹.

En este mercado existen cuatro actores principales:

- Los canales de televisión (concesionarios de radiodifusión televisiva de libre recepción).
- Los avisadores (empresas que contratan espacios publicitarios en los canales de televisión).
- Las agencias de publicidad (quienes generan los contenidos publicitarios e intermedian entre los avisadores y los canales de televisión en la contratación de los espacios publicitarios).
- Los televidentes (las audiencias que consumen televisión).

Estos actores forman el mercado tradicional de la televisión en la relación: acumulación de audiencias-venta de espacios publicitarios.



Fuente: 1992 – 1999 estimación según datos Achap, Dpto estudios TVN

Cabe hacer presente que el mercado relativo a la producción de teleseries vespertinas nacionales, hasta mediados del año 2005, registraba sólo dos competidores Canal 13

¹⁹ En la actualidad TVN es titular de 199 concesiones de radiodifusión televisiva de libre recepción a lo largo del país, desde Visviri hasta la Antártida.

Corporación de Televisión de la Universidad Católica de Chile (Canal 13) y Televisión Nacional de Chile.

Canal 13 producía 2 teleseries vespertinas (promedio 100 capítulos) al año, y por su parte TVN, producía 2 teleseries vespertinas (promedio 100 capítulos), 2 teleseries nocturnas de contenido adulto (promedio 70 capítulos, elenco más reducido), y una teleserie juvenil para el horario de la tarde, al año.

Sin embargo, a partir del tercer trimestre de 2006 el mercado se tornó ampliamente competitivo, al agregarse nuevos actores:

- a) Megavisión; con una teleserie nocturna, “Montecristo”.
- b) Chilevisión; con una teleserie vespertina (a exhibirse en 2007), “Vivir con 10”.

Este escenario implica que los ingresos publicitarios asociados a los horarios de exhibición de las teleseries se reparten entre más actores, mientras cada uno mantenga ciertos niveles de audiencia, puesto que en caso contrario se da el fenómeno que podría denominarse “Who wins take all”, cuando el avisaje se concentra en los espacios publicitarios de la teleserie ganadora en desmedro del rival de turno²⁰.

A lo anterior se agrega la aparición de algunas empresas productoras independientes que han adquirido el know how para producir teleseries, como por ejemplo la empresa “Roos Films”, que coproduce junto a Telefé de Argentina, la teleserie “Montecristo” de Megavisión.

Este complejo cuadro del mercado interno es el que plantea la necesidad de generar un modelo de negocios asociado a las teleseries de producción nacional de TVN, que le permita recaudar del mercado ingresos que no sólo provengan del avisaje publicitario en las tandas de las teleseries.

Para los efectos de este estudio, se considerarán además de los televidentes, como potenciales clientes a todos los potenciales destinatarios de las nuevas plataformas de negocios que surjan del modelo que se proponga. Ello supone considerar como actores de este mercado en particular, a todos aquellos que producen contenidos televisivos y que pueden ser agregados en nuevas plataformas tecnológicas.

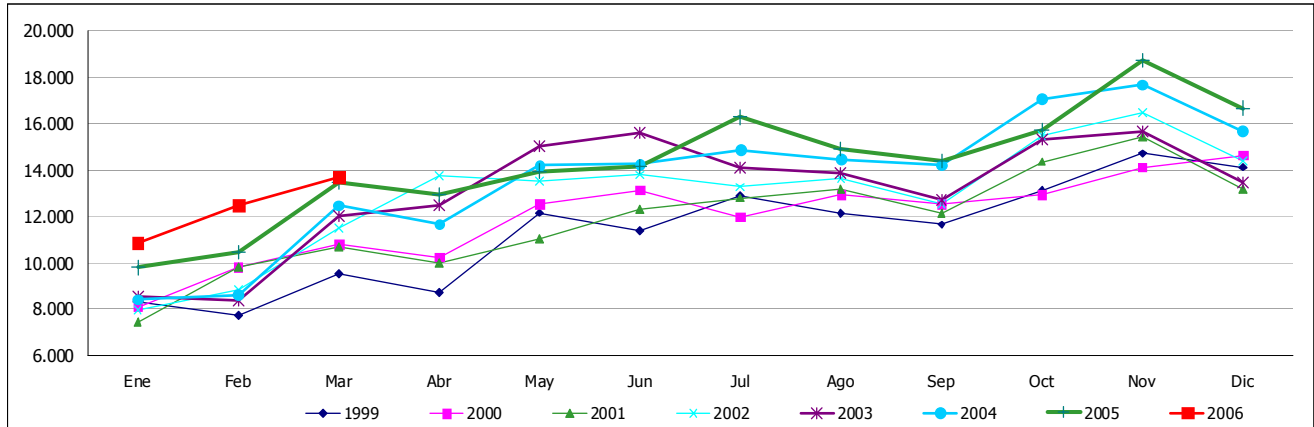
Además, dado que el estudio de un modelo de negocios nuevo para las teleseries supone su internacionalización, vía licencias o franquicias, será necesario considerar en este mercado a los productores de teleseries que las colocan en el mercado internacional y a los distribuidores de las mismas.

Los altos costos de producción de los canales de televisión, y del producto teleseries por parte de TVN, obliga a mantener una participación en el mercado, por sobre el 35%

²⁰ Este complejo escenario se puede ejemplificar con dos casos recientes: primer semestre de 2005: “Los Capo” de TVN pierde con “Brujas” de Canal 13, por amplio margen, cayendo su audiencia por debajo de los 15 puntos de rating promedio diario con la consiguiente caída en el avisaje; y durante el segundo semestre de 2006 la escena se repite a la inversa, “Floribella” de TVN se impone a “Charly Tango” de Canal 13, esta última no sólo sufrió de baja audiencia, sino también de bajo avisaje y fue retirada antes de su fecha original de término.

de share²¹, lo que resulta cada vez más difícil, dados los escenarios descritos en la competencia por las audiencias. Lo anterior se muestra en el siguiente gráfico:

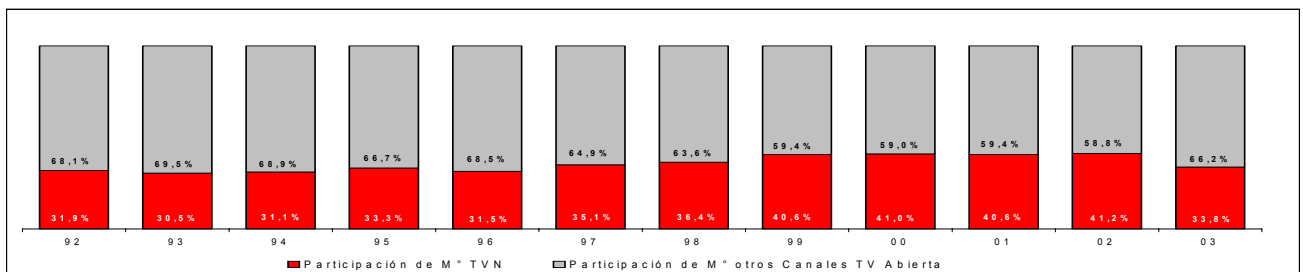
Evolución de la inversión publicitaria en TV 1999-2006 MM\$2006



Mercado	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene-Dic
1999	8.304	7.742	9.519	8.731	12.166	11.402	12.895	12.153	11.649	13.140	14.725	14.132	136.557
2000	8.093	9.821	10.809	10.239	12.535	13.145	11.994	12.951	12.538	12.936	14.136	14.649	143.844
2001	7.451	9.815	10.704	10.010	11.021	12.325	12.798	13.163	12.119	14.365	15.450	13.186	142.405
2002	7.962	8.822	11.477	13.775	13.524	13.791	13.273	13.616	12.548	15.499	16.483	14.403	155.176
2003	8.549	8.381	12.027	12.482	15.048	15.628	14.092	13.869	12.708	15.315	15.656	13.478	157.234
2004	8.431	8.620	12.486	11.679	14.200	14.254	14.878	14.465	14.232	17.074	17.693	15.696	163.707
2005	9.791	10.449	13.463	12.940	13.956	14.147	16.285	14.906	14.389	15.732	18.741	16.675	171.474
2006	10.842	12.483	13.689										37.014



Participación de Mercado TV N 1992 - 2003



Fuente Fecu - Achap - Información TV N

²¹ **Share:** cuota de pantalla o audiencia relativa: Es el porcentaje de personas/hogares que ven una emisora en relación con la audiencia total de televisión. Es lo que en economía vendría a denominarse porción o cuota de mercado.

Al gráfico anterior se puede agregar que el año 2004, la participación de mercado de TVN fue de 32,4% y el año 2005 fue de 27,1%. Para el año 2006 se espera que sea cercana al 32%.

4. CLIENTES.

Los clientes de TVN en el producto teleseries pueden segmentarse de la siguiente forma:

- a) **Clientes televidentes nacionales:** y en este grupo se considera a todos los habitantes del país con acceso a un televisor y que reciben la señal de TVN en forma gratuita.
- b) **Clientes televidentes internacionales:** se trata de todos los abonados a la señal internacional TV CHILE de TVN en los cinco continentes y que reciben la señal a través de sus sistemas de cable o DTH (Direct to home, televisión de pago vía satélite) o vía Internet a través de la empresa Jump TV²².
- c) **Clientes avisadores:** aquellas empresas que necesitan comunicar sus mensajes publicitarios y que invierten en TVN para aprovechar las acumulaciones de audiencia que en su horario generan las teleseries de producción de TVN.
- d) **Clientes compradores de derechos sobre guiones de teleseries:** empresas de televisión o productoras internacionales que compran licencias sobre derechos autorales con la finalidad de producir nuevas versiones de teleseries ya producidas en Chile.
- e) **Clientes compradores de licencias de exhibición de teleseries:** empresas de televisión o distribuidoras internacionales de programas que comprar licencias para exhibir teleseries de TVN en otros países.
- f) **Clientes potenciales de nuevas plataformas tecnológicas de consumo de las teleseries.**

²² *Jump TV* es una empresa que ofrece la señal TV CHILE de TVN, vía Internet de banda ancha en el extranjero.

5. EL PRODUCTO: LAS TELESERIES DE TVN.

Con relación al producto, ya nos hemos referido ampliamente a él en el párrafo 1.2. del capítulo primero de este estudio, sin perjuicio de que, dado que es el tema central de análisis, nos referiremos más adelante a él precisamente desde las variables y posibilidades nuevas requeridas para que opere el modelo de negocio asociado a él.

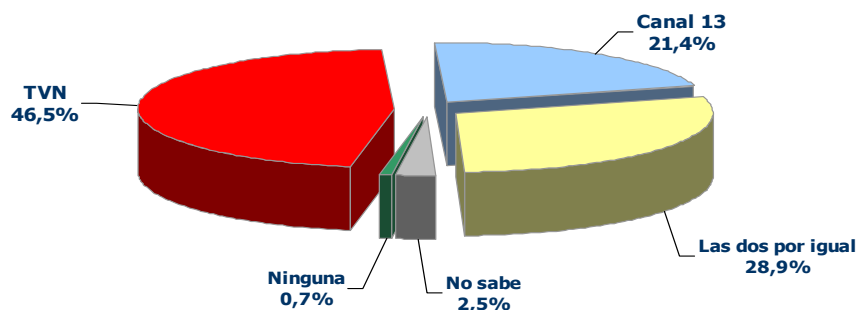
Algunos de los atributos de las teleseries de TVN, percibidos por el público²³:

- La marca de TVN.
- El prestigio de su área dramática para producir teleseries de calidad.
- El alto nivel actoral de su elenco.
- La calidad de las historias.
- La capacidad de innovar e introducir nuevos productos, como por ejemplo, las teleseries juveniles y las teleseries nocturnas con temáticas adultas.

Algunas debilidades:

- Cierta rigidez en la construcción de ejes verticales de conflicto en las tramas, por ej. ricos-pobres.
- Falta renovación de elenco.
- Formula puede tender a agotarse.

Sin perjuicio de ello, el público tiene una alta valoración de TVN como empresa productora de teleseries de calidad, como lo demuestra el siguiente gráfico que contiene la respuesta del público en el año 2003 (septiembre) a la pregunta acerca de en el futuro **¿que canal cree usted que es capaz de producir mejores teleseries?:**



²³ Recogidos en encuesta de Adimark Comunicaciones año 2003, septiembre.

Lo interesante de la respuesta del público es que la pregunta se formuló mientras Canal 13 exhibía “Machos”, la teleserie más exitosa de los últimos años de dicha empresa.

6. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR.

Tal como se ha señalado en párrafos anteriores, las teleseries vespertinas han demostrado ser un producto de importancia estratégica para los canales de televisión y en especial para TVN, puesto que permiten acumular audiencia en horarios de alta exposición comercial y recaudar los ingresos publicitarios asociados a dichos horarios.

Sin embargo, a pesar de este éxito, TVN no ha logrado establecer un modelo de negocios idóneo y eficiente para extender el éxito de sus producciones dramáticas a otras plataformas o para desarrollar un proceso productivo que incorpore desde un inicio la mirada comercial necesaria para que cada producto sea creado pensando en las diferentes alternativas de negocios que de ellos pueden surgir.

Se pretende, con este trabajo proponer alternativas estratégicas para desarrollar y explotar eficientemente esta línea de negocios, que es claramente una potencial fuente de ingresos para los canales de televisión, inserta en un proceso de diversificación de los mismos en un mercado que se augura altamente competitivo por la incorporación de nuevos actores que pretenden disputar las posiciones de los consolidados.

La pregunta estratégica que se pretende responder es cuan rentable o viable puede ser estas líneas de negocios y si es aconsejable continuar intentándolas y las formas para hacerlo.

Este trabajo se enfocará en desarrollar los siguientes procesos:

1. Mercado potencial: enfoque en los nuevos negocios que pueden surgir de un producto exitoso como este.
2. Competencia: descripción de la competencia existente y de los competidores potenciales.
3. Evolución y penetración de las nuevas tecnologías.
4. Estrategia.
5. Diseño del modelo de negocio más idóneo.

Respecto de las preguntas claves:

1. ¿Cuáles son las capacidades distintivas de TVN para emprender el desarrollo de negocios asociados a las teleseries?
2. ¿Cómo se han comportado los mercados en los que TVN interviene con nuevos productos?
3. ¿Por qué no ha sido exitosa la apuesta de distribución internacional de las teleseries de TVN?
4. ¿Por qué si lo ha sido la de licencias sobre libretos de teleseries?

5. ¿Cómo han evolucionado las diferentes acciones de licenciamientos que ha realizado TVN?
6. ¿Considera la estrategia de TVN la explotación de las teleseries como un producto y su migración a múltiples plataformas?
7. ¿Cómo se construye el proceso productivo de una teleserie?
8. ¿Cómo puede intervenir una mirada más comercial en el proceso de creación de una teleserie?
9. ¿Cómo puede migrar el contenido de una teleserie a negocios asociados a otras plataformas tecnológicas?
10. ¿Es viable continuar intentando estrategias de product placement en las teleseries?
11. ¿En caso de ser viable es posible construir una alternativa o modelo que permita generar mayor valor para la empresa?
12. ¿Qué productos en el formato de las teleseries buscan los mercados de mayor potencial comprador?
13. ¿Cuáles son las claves de un producto exitoso?
14. ¿Son las capacidades distintivas de TVN consistentes con estos requerimientos?

7. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.

7.1. OBJETIVOS.

El objetivo del trabajo es recomendar alternativas de estrategias y proponer un modelo de proceso productivo y comercial asociado a las teleseries que permitan recaudar del mercado nuevos ingresos, permitiendo la diversificación de las fuentes de los mismos para los canales de televisión, especialmente para TVN y expandiendo las posibilidades comerciales y de licenciamientos asociados a las teleseries, con la posibilidad de extender el modelo a otros tipos de programas.

7.2. METODOLOGÍA.

La metodología consiste en 3 fases:

7.2.1. DIAGNOSTICO.

En esta fase se estudiarán los factores que afectan el análisis externo:

- a) Análisis del entorno.
- b) Análisis del segmento de la industria.
- c) Análisis del mercado.

También se estudiarán los elementos del análisis interno:

- a) Análisis de la fase creativa.
- b) Análisis del proceso productivo.
- c) Análisis de la estructura de comercialización.

Se realizará Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

7.2.2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.

En esta fase se definirán los objetivos para una explotación comercial exitosa de las teleseries miradas como un producto:

- Asociados a ventas, licencias y franquicias, en ingresos y volumen.
- Asociados a la generación de un modelo replicable para otros programas.
- Asociados al posicionamiento de la marca en diferentes segmentos y plataformas de explotación comercial.
- Asociados a la creación de valor de los contenidos de la empresa.

7.3. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.

En esta fase se escogerá y diseñará la estrategia que permita una explotación comercial que genere rentabilidad para la empresa a partir de los contenidos de sus producciones dramáticas y el desarrollo de nuevos negocios asociados a ellas. Esta fase consistirá en:

- Selección de la estrategia específica.
- Evaluación de la estrategia seleccionada.

8. DIAGNÓSTICO DE LA LINEA DE NEGOCIOS ASOCIADA A LAS TELESERIES DE PRODUCCIÓN PROPIA EN TVN.

8.1. ANÁLISIS EXTERNO.

8.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

La televisión en Chile es el medio de comunicación más consumido por la población y la principal fuente de información de más de dos tercios de la población, según consta en los cuadros siguientes:

Consumo diario distintos medios de comunicación.

Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un descompresor TIFF (LZW).

Fuente: Encuesta Nacional de Televisión 2005 CNTV/Adimark.

La facilidad cada vez más creciente de acceso al dispositivo que permite recibir la señal de televisión, el televisor, explica las cifras precedentes, así como otras consideraciones, entre las cuales se encuentra la instantaneidad de la imagen como vehículo informativo.

Los precios accesibles para todos los estratos socioeconómicos de los dispositivos, se refleja en la siguiente gráfica que demuestra la masificación de la televisión en los hogares del país:

Promedio de televisores por hogar por GSE²⁴.

Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un descompresor TIFF (LZW).

Fuente: Encuesta Nacional de Televisión 2005, CNTV/Adimark

Consumo diario de medios de comunicación masivos por GSE.

Para ver esta película, debe disponer de QuickTime™ y de un descompresor TIFF (LZW).

Fuente: Encuesta Nacional de Televisión 2005, CNTV/Adimark

En este entorno, las teleseries se ubican entre los productos más consumidos por las audiencias televisivas de televisión abierta, especialmente aquellas que son programadas en la franja horaria de las 20 horas, que es aquella de mayor audiencia de la televisión chilena y que da inicio al *prime time*, que se prolonga hasta las 00:00 horas y que es, coincidentemente, la franja que concentra la mayor inversión publicitaria de la televisión chilena, esto es el 54% de la inversión total. Para TVN esta franja representa el 61% de sus ingresos publicitarios y obtiene una participación de mercado en esa franja de 42,8% entre 20 y 22 horas y de 25,3% entre las 22 y las 24 horas.

²⁴ Aproximadamente, un 90% de los hogares del estrato socioeconómico alto cuenta con 2 o más televisores funcionando, situación cristalizada desde 1999 a la fecha. Por su parte el estrato medio dio un salto cuantitativo desde 1996 a 1999, pasando de 67% a un 80%, cifra que no varió en la medición del año 2003. Cabe destacar que el estrato bajo es el único que presenta un crecimiento sostenido del equipamiento de televisores, aún cuando se ubica muy por debajo de los otros grupos. Fuente: "Televisión y Nuevas Tecnologías. Equipamiento y acceso", Departamento de Estudios Consejo Nacional de Televisión, marzo de 2003.

De allí la importancia de este producto televisivo que permite concentrar las audiencias necesarias para atraer a los avisadores y recaudar del mercado los ingresos publicitarios necesarios para el financiamiento de las empresa.

Sin embargo, el entorno se ha vuelto competitivo, todos los actores de la industria son capaces de instalar productos televisivos que atraigan altas audiencias, y en el rubro de las teleseries, nuevos actores y formatos hacen más difícil capturar los ingresos que permitan solventar los altos costos de producción de los canales de televisión.

Se plantea, entonces, la necesidad de replantear el modelo productivo, de manera de mantener el liderazgo del mercado en materia de producción y de contenidos, de innovar la manera de comercializar y de apostar por nuevas plataformas tecnológicas que abren nuevos mercados, es decir, diversificar la fuente de ingresos asociados a las teleseries en el mercado nacional, a fin de sentar la base de la expansión internacional.

Sin perjuicio de lo anterior, la fase internacional de este producto televisivo presenta 2 opciones, la producción propia de productos especiales para el mercado extranjero o bien la coproducción con un socio extranjero de teleseries destinadas al mercado del socio u otros.

8.1.2. ANÁLISIS DEL SEGMENTO DE LA INDUSTRIA.

El entorno de la industria en el cual se mueve TVN, tiene un efecto más directo en la competitividad estratégica de la empresa y en las utilidades del negocio. Para este análisis se recurrirá al modelo de Porter de las 5 fuerzas de la competencia:

a) La amenaza que plantean los nuevos competidores que ingresan al mercado.

En el caso del mercado televisivo y la industria de producción de teleseries la principal barrera de entrada es el alto nivel de costos que implica producir una teleserie de aproximadamente 90 capítulos y del nivel que exige el público chileno, asociado al alto nivel de riesgo que implica el fracaso en audiencia y la pérdida de ingresos consiguiente.

Respecto de las represalias de los actores ya consolidados, estas se traducen en las acciones de contraprogramación a efectos de impedir que el nuevo competidor obtenga los resultados de audiencia y avisaje que espera.

Cabe hacer presente que el mercado relativo a la producción de teleseries vespertinas nacionales, hasta mediados del año 2005, registraba sólo dos competidores Canal 13 Corporación de Televisión de la Universidad Católica de Chile (Canal 13) y Televisión Nacional de Chile.

Canal 13 producía 2 teleseries vespertinas (promedio 100 capítulos) al año, y por su parte TVN, producía anualmente 2 teleseries vespertinas (promedio 100 capítulos), 2 teleseries nocturnas de contenido adulto (promedio 70 capítulos, elenco más reducido), y una teleserie juvenil para el horario de la tarde.

Sin embargo, a partir del tercer trimestre de 2006 el mercado se tornó ampliamente competitivo, al agregarse nuevos actores:

- Megavisión: con una teleserie nocturna, denominada “Montecristo”.
- Chilevisión; con una teleserie vespertina (a exhibirse en 2007), denominada “Vivir con 10”.

Este escenario implica que los ingresos publicitarios asociados a los horarios de exhibición de las teleseries se repartirán entre más actores, mientras cada uno mantenga ciertos niveles de audiencia, puesto que en caso contrario se da el fenómeno que podría denominarse “Who wins take all”, cuando el avisaje se concentra en los espacios publicitarios de la teleserie ganadora en desmedro del rival de turno²⁵.

A lo anterior se agrega la aparición de algunas empresas productoras independientes que han adquirido el know how para producir teleseries, como por ejemplo la empresa “Roos Films”, que coproduce junto a Telefé de Argentina, la teleserie “Montecristo” de Megavisión.

A continuación, un análisis de los actores principales de este mercado, competidores de TVN:

- Canal 13, Universidad Católica de Chile.

Tiene una participación de mercado cercana al 30% y un promedio anual de audiencia (2005) de 10,6 puntos de rating. Es de propiedad de la Universidad Católica de Chile.

Fortalezas:

- Liderazgo durante gran parte de la historia de la industria de la televisión abierta en Chile.
- Ha explotado con acierto y competencia el género de los reality show.
- Es el titular de los derechos de transmisión del Festival de Viña del Mar.
- Profesionales de alto nivel profesional.
- Oferta innovadora en programas de entretenimiento.
- Posicionamiento en segmento ABC1.

Oportunidades:

- Seguir explotando los géneros televisivos en los cuales tiene liderazgo.

²⁵ Este complejo escenario se puede ejemplificar con dos casos recientes: primer semestre de 2005: “Los Capo” de TVN pierde con “Brujas” de Canal 13, por amplio margen, cayendo su audiencia por debajo de los 15 puntos de rating promedio diario con la consiguiente caída en el avisaje; y durante el segundo semestre de 2006 la escena se repite a la inversa, “Floribella” de TVN se impone a “Charly Tango” de Canal 13, esta última no sólo sufrió de baja audiencia, sino también de bajo avisaje y fue retirada antes de su fecha original de término.

- Aprovechar la capacidad creativa de sus equipos profesionales.

Debilidades:

- Sus costos de producción son los más altos de la televisión chilena.
 - Poca flexibilidad de sus procesos productivos.

Amenazas:

- La atomización de las audiencias.
- Mayor flexibilidad de los procesos productivos de los canales más pequeños.
- Reciente conducta de “pirata” de ideas y formatos televisivos que no es bien vista por los pares de la industria.

- Megavisión.

Primer canal de televisión privado, de propiedad del empresario naviero Ricardo Claro. Luego de varios años de pérdidas, y de una haberse asociado temporalmente con Televisa, ha logrado establecer una programación baja en costos y que le permite obtener ingresos que le han reportado utilidades superiores a los canales establecidos.

Fortalezas:

- Sus bajos costos de producción, que le permiten tener utilidades recaudando menos que TVN y Canal 13.
- Sus programas de entretenimiento que obtienen alta audiencia en horario prime.
- Flexibilidad comercial.
- Haber logrado producir una teleserie para horario prime time en alianza con Telefé de Argentina y la productora Roos Films de Chile.
- Lograr competir con buenos resultados contra teleseries con un sit com de una productora externa (“Casado con Hijos” de Roos Films-Sony).
- Promedio de audiencia año 2005 de 10,2 puntos de rating, cercano a Canal 13 y TVN.

Oportunidades:

- Desarrollo de formatos de ficción del tipo miniseries o sitcom aprovechando la experiencia del año 2006.
- Innovar a bajo costo.
- Recaudación comercial que le reporta utilidades.

Debilidades:

- Falta de posicionamiento de su marca como un competidor serio de TVN y CANAL 13.
- Falta de un área de Prensa consolidada.

Amenazas:

- La fragilidad de su liderazgo en programas de entretenimiento que puede ser atacado por mejores ofertas de la competencia.
- Posicionar su marca para competir con TVN y CANAL 13, implica costos más altos que los actuales lo que afectara su resultado final.

- Chilevisión.

De propiedad del empresario Sebastián Piñera, se ha posicionado como un canal de televisión con fortalezas en programas periodísticos y de farándula.

Fortalezas:

- Innovador en la creación de programas de entretenimiento.
- Noticieros que se convierten en referente y adquieren buena marca.
- “Rostros” del área de prensa con credibilidad en el público.
- Flexibilidad comercial.
- Cuerpo ejecutivo de alto nivel y reconocidos en la industria.
- Capacidad para generar nuevos “rostros” televisivos.

Oportunidades:

- Incursionar en la producción de programas de ficción.
- Desarrollo de su área dramática que debuta con su primera producción el 2007: “Vivir con 10”.
- Su acertado proceso de renovación tecnológica.

Debilidades:

- Su dependencia de sus programas de farándula.
- Su dependencia de sus “rostros” en el área de prensa.

Amenazas:

- Las ofertas de otros canales por contratar a “rostros” de este canal.

- Red Televisión.

De propiedad de un empresario mexicano (Ángel González) dueño de varios canales de televisión en Latinoamérica, lo que le permite acceder a economías de escala en las adquisiciones de material envasado.

Fortalezas:

- Economías de escala derivadas del acceso a buen material envasado (películas) de parte de su propietario, al comprar para varios canales.
- Flexibilidad comercial.

- Acotada estructura de costos.

Oportunidades:

- Sus buenos resultados económicos le permiten incursionar en la generación de producción propia, acercándose más a las audiencias locales.

Debilidades:

- Falta de programación propia. El exceso de programación envasada genera audiencias segmentadas pero bajas.
- Estrategia de su propietario en todos sus canales de televisión de optar sólo por programación envasada y no aprovechar la sinergia de su red de canales.
- Aún no logra consolidar su marca como un competidor serio.

Amenazas:

- La aparición de nuevos competidores en el mercado que le disputen su lugar con una estrategia similar.

- Telecanal.

Ex Canal 2 Rock & Pop, recientemente adquirido por un grupo de ex ejecutivos de canales de televisión. Su estrategia es muy similar a la de La Red.

Fortalezas:

- Bajos costos.

Oportunidades:

- Todo por hacer, dado que recién comienza como canal.

Debilidades:

- Falta de programación propia.
- Aún no logra consolidar su marca como un competidor serio.

Amenazas:

- El ingreso a un mercado pequeño que no alcanza para todos los competidores.

b) La fuerza de los proveedores.

Dado que la producción de teleseries es parte del core business de TVN, la injerencia de los proveedores es escasa en la dinámica competitiva, sin embargo, para aquellos competidores que han externalizado la producción de este producto televisivo, la importancia que adquieren es creciente.

c) El poder de los compradores.

En este caso podemos percibir a los compradores desde varias perspectivas. En la perspectiva tradicional, los clientes televidentes, que son aquellos que optan por los programas que la oferta televisiva pone a su disposición, tienen un gran poder asociado al control remoto, es decir, están a solo un “clic” de optar por la competencia. En pocas industrias se da tal poder a los consumidores como en la televisión, puesto que las decisiones que tomen inciden finalmente en el avisaje publicitario que cada canal de televisión logre atraer en función de las acumulaciones de audiencia que genere.

Esa perspectiva agrega a los avisadores como clientes, quienes invierten su dinero en aquel o aquellos canales de televisión que acumulan las audiencias que son eficientes para que puedan lograr el alcance que esperan de su mensaje publicitario, siempre que el precio por el espacio publicitario sea el adecuado o al menos el que el avisador está dispuesto a pagar por el alcance.

En una perspectiva ampliada, pueden ser considerados “compradores”, también, los compradores de derechos, generalmente internacionales, sobre guiones de teleseries para producirlas en sus países, y los compradores de licencias sobre programas para exhibir las teleseries en el extranjero.

La aparición de nuevas tecnologías o de variaciones de las mismas tecnologías que abren nuevos mercados (Internet, tv móvil, tv digital) instalan en esta categoría a todos aquellos potenciales compradores que quieran consumir las nuevas producciones de TVN y tengan la disposición a pagar por ellas.

d) Los sustitutos del producto.

En televisión abierta el costo de cambiar de producto para un televidente tan sólo el costo de oportunidad de dejar de ver las alternativas que la oferta televisiva entrega mientras opto por un programa u otro, y esa decisión, como ya se ha repetido, está a tan sólo a un botón de control remoto de distancia. Lo que lleva a extremar las apuestas por calidad en función de retener al cliente televidente conectado a un canal.

En un mercado competitivo como el chileno, los sustitutos pueden ser del mismo género programático o bien diferente de acuerdo a la estrategia de contraprogramación que siga la competencia.

Un ejemplo de la competitividad de los productos del mismo género:

Teleseries 2005	Hora	Dur	Red	Universo	
				rat%	shr%
BRUJAS	20:00:56	0:57:18	UCat	37,6	50,3
BRUJAS (R)	22:01:00	2:14:00	UCat	29,5	40,8
GATAS Y TUERCAS	20:02:23	0:57:34	UCat	25,6	36,1
LOS TREINTA	22:01:05	0:37:49	TVN	22,5	28,3
DESTINOS CRUZADOS	20:18:16	0:41:43	TVN	21,5	36,2
BRUJAS (RESUMEN)	19:41:41	0:19:31	UCat	20,9	30,1
VERSUS	19:57:22	0:49:26	TVN	20,7	29,1
17	19:45:30	0:34:30	TVN	19,7	32,9
17 (R)	19:51:30	0:16:30	TVN	16,9	24,4
VERSUS (AVANCE)	20:19:12	0:02:00	TVN	16,9	22,3
LOS CAPO (RESUMEN)	20:18:15	0:01:27	TVN	16,8	22,6
LOS TREINTA (LO MEJOR)	24:06:00	0:45:00	TVN	16,5	32,3
TENTACION	20:08:02	0:50:37	UCat	16,2	27,6
BRUJAS (LO MEJOR)	19:13:28	1:53:44	UCat	16,0	25,7
GATAS Y TUERCAS (RESUMEN)	19:36:25	0:25:57	UCat	15,9	24,8
IDOLOS	23:13:20	0:44:15	TVN	14,7	21,9
LOS CAPO	20:30:52	0:22:33	TVN	14,5	19,1
BRUJAS (AVANCE)	24:06:20	0:04:20	UCat	14,0	29,8
LOS CAPO (R)	20:36:00	0:23:00	TVN	13,9	17,8
VERSUS (R)	23:47:00	0:59:47	TVN	13,1	24,1
MITU YO TAMBIEN TE QUIERO	19:30:13	0:47:57	Mega	12,0	17,9
LOS TREINTA (RESUMEN)	24:06:16	1:13:40	TVN	11,8	23,3
GATAS Y TUERCAS (LO MEJOR)	19:08:30	1:51:15	UCat	11,8	20,5
DESTINOS CRUZADOS (R)	22:00:00	1:49:00	TVN	11,6	20,2
MITU YO TAMBIEN TE QUIERO (AVAN	22:00:00	0:11:00	Mega	11,4	14,1
VERSUS (LO MEJOR)	20:24:30	0:26:00	TVN	11,2	16,8
VERSUS (RESUMEN)	20:05:52	0:11:16	TVN	11,0	18,0
LOS TREINTA (R)	24:26:48	0:36:49	TVN	10,4	21,6
MITU YO TAMBIEN TE QUIERO (RES	19:05:58	0:30:45	Mega	9,9	18,6
DESTINOS CRUZADOS (RESUMEN)	20:08:04	0:09:53	TVN	9,8	20,1

Fuente: Time Ibope

e) Intensidad de la rivalidad entre la competencia.

En el mercado y producto objeto de estudio, la calidad y la innovación son variables claras de diferenciación apreciadas por las audiencias y a las cuales apuestan los canales de televisión al producir sus teleseries.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores queda graficada cada año, semestralmente en aquello que la prensa ha dado en llamar "La guerra de las teleseries", la que se augura mas intensa en la medida que los rivales equilibran sus recursos para competir en igualdad de condiciones, como veremos en el 2007 con el ingreso de Chilevisión al mercado de las teleseries.

Además, la intensidad de la competencia se ve influida por el carácter estratégico del producto y del horario en el que compiten para atraer el avisaje que asegure el adecuado financiamiento.

8.1.3. ANÁLISIS DEL MERCADO.

En la actualidad el modelo de negocios de obtener ingresos por la venta de los espacios publicitarios de la pantalla, representa aproximadamente el 95% de los ingresos de TVN.

El horario en el cual se programan las teleseries (20 horas y 22 horas), forma parte del prime time, franja horaria en la que se concentra el 54% del total de la inversión publicitaria total de la televisión. Para TVN esta franja representa el 61% de sus ingresos publicitarios y obtiene una participación de mercado en esa franja de 42,8% entre 20 y 22 horas y de 25,3% entre las 22 y las 24 horas.

En este mercado ya hemos identificado a los competidores en párrafos precedentes.

Sin perjuicio de ello, la sola obtención de recursos por esta vía contiene el riesgo inherente a la pérdida de audiencia frente a los productos de los competidores.

El costo total de una producción de 100 capítulos para el horario de las 20 horas es de aproximadamente 2 mil millones de pesos, pudiendo recaudar, en caso de obtener éxito de audiencia, 2 mil quinientos millones mensuales, aproximadamente, y pudiendo perder del mismo orden en caso de fracaso.

Una de las posibilidades de obtención de ingresos adicionales está asociada a la venta internacional de estas producciones.

Telefé de Argentina el 25% de sus ingresos proviene de la venta de sus de teleseries al extranjero (35 mil horas anuales) recaudando aproximadamente 10 millones de dólares²⁶ por ese concepto, mientras que en el caso de TVN sólo un porcentaje mínimo de sus ingresos proviene de ventas internacionales.

Otras empresas de televisión del continente que obtienen importantes recursos de la venta internacional de sus teleseries²⁷:

- Televisa (México): 70 millones de dólares.
- Globo (Brasil): 40 millones de dólares.
- Tepuy : 30 millones de dólares.
- Venevisión (Venezuela): 18 millones de dólares.
- TV Azteca (México): 15 millones de dólares.

Globo, adicionalmente instaló oficinas en el extranjero y se asoció con representantes y distribuidores en Europa y en el Medio Oriente. Además concurre a todas las ferias

²⁶ El 45% de las ventas internacionales de Telefé es hacia Europa, el 40% a América y el 5% a Asia y Medio Oriente.

²⁷ Estimaciones sobre la base de información recogida entrevistado ejecutivos de la industria.

y festivales de cine y televisión, visitando a los compradores de todo el mundo. De esta forma pasó de vender 1 millón de dólares en 1977 por derechos de exhibición de teleseries a 12 millones de dólares en 1985²⁸.

Siguiendo el ejemplo de Globo, ejemplo paradigmático que tiende a servir de modelo para los productores de teleseries de Chile, sus exportaciones de teleseries se extienden a 128 países luego de una exitosa estrategia de expansión que se inició en Latinoamérica para luego continuar en Europa, continente en el cual aprovechó la coyuntura de la asignación de nuevas concesiones de televisión abierta y el inicio de los servicios de televisión por cable, terrestre y satelital. TV Globo ingresó al mercado europeo con producciones de calidad que se impuso frente a la tradicional producción de los canales estatales europeos, menos competitivos y frente a un público habituado al doblaje.

En Italia, por ejemplo, se exhibieron más de 27 teleseries brasileñas, lo que le permitió expandir sus exportaciones al resto de Europa obteniendo además, buenos índices de audiencia.

Sin embargo, el mercado, aún, más difícil de conquistar para Globo es el de Estados Unidos.

En el mercado de las exportaciones de teleseries, TVN compite con todas las empresas mencionadas en los párrafos anteriores y se denota la falta de una alianza estratégica con un distribuidor internacional que lo ayude a seguir un camino exitoso tal como lo hizo Globo u otros competidores regionales.

En el mercado de las nuevas plataformas tecnológicas, TVN tiene una posición privilegiada, dadas sus capacidades de productor de contenidos y su unidad de nuevos negocios que ya lleva varios años funcionando con buenos resultados, sin embargo, competirá con todos aquellos que tengan la capacidad de agregar contenidos en los nuevos medios de entrega de contenidos audiovisuales.

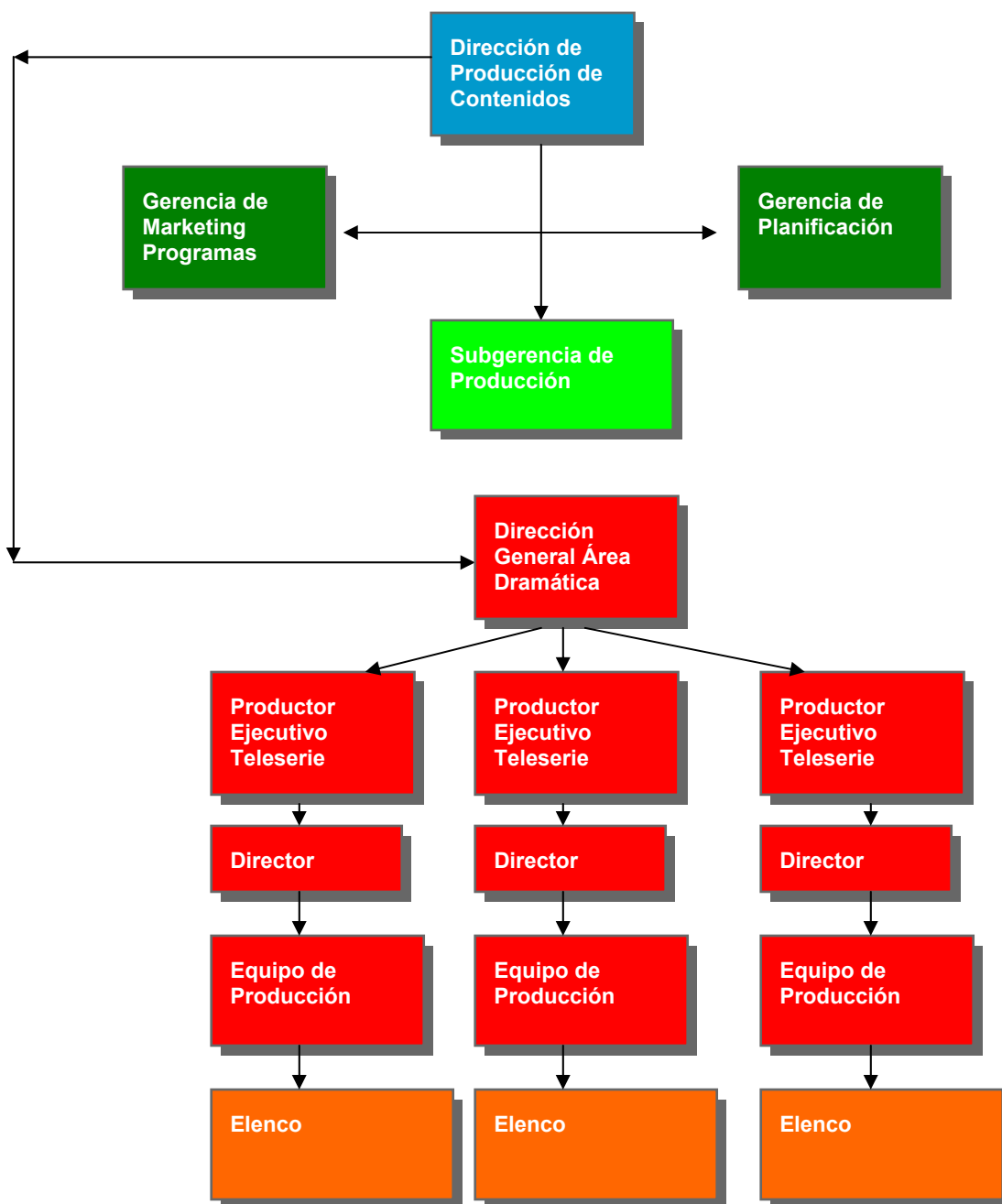
²⁸ "Las Telenovelas en Brasil. De la nacionalización del género a la exportación para el mercado internacional", José Marques de Melo.

8.2. ANÁLISIS INTERNO.

8.2.1. ANÁLISIS DEL PROCESO PRODUCTIVO Y DE COMERCIALIZACIÓN.

A efectos de entender el proceso productivo de las teleseries de TVN, a continuación se ilustra la organización actual de las unidades que intervienen en la fase de producción y comercialización.

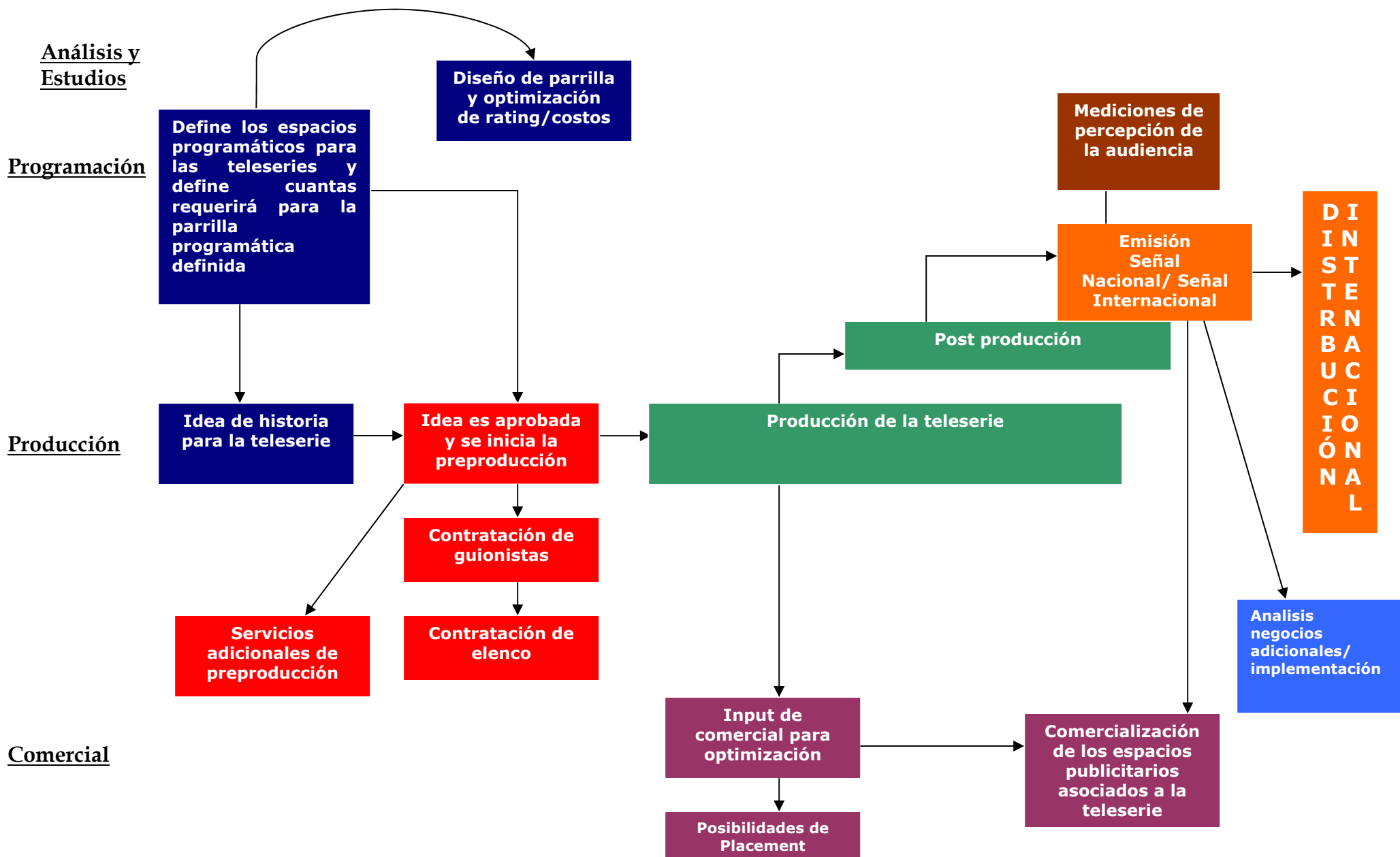
De la **Dirección de Producción de Contenidos** depende la unidad de producción denominada Área Dramática, encargada de producir las teleseries que TVN produce al año, para lo cual cuenta con 3 equipos de producción.



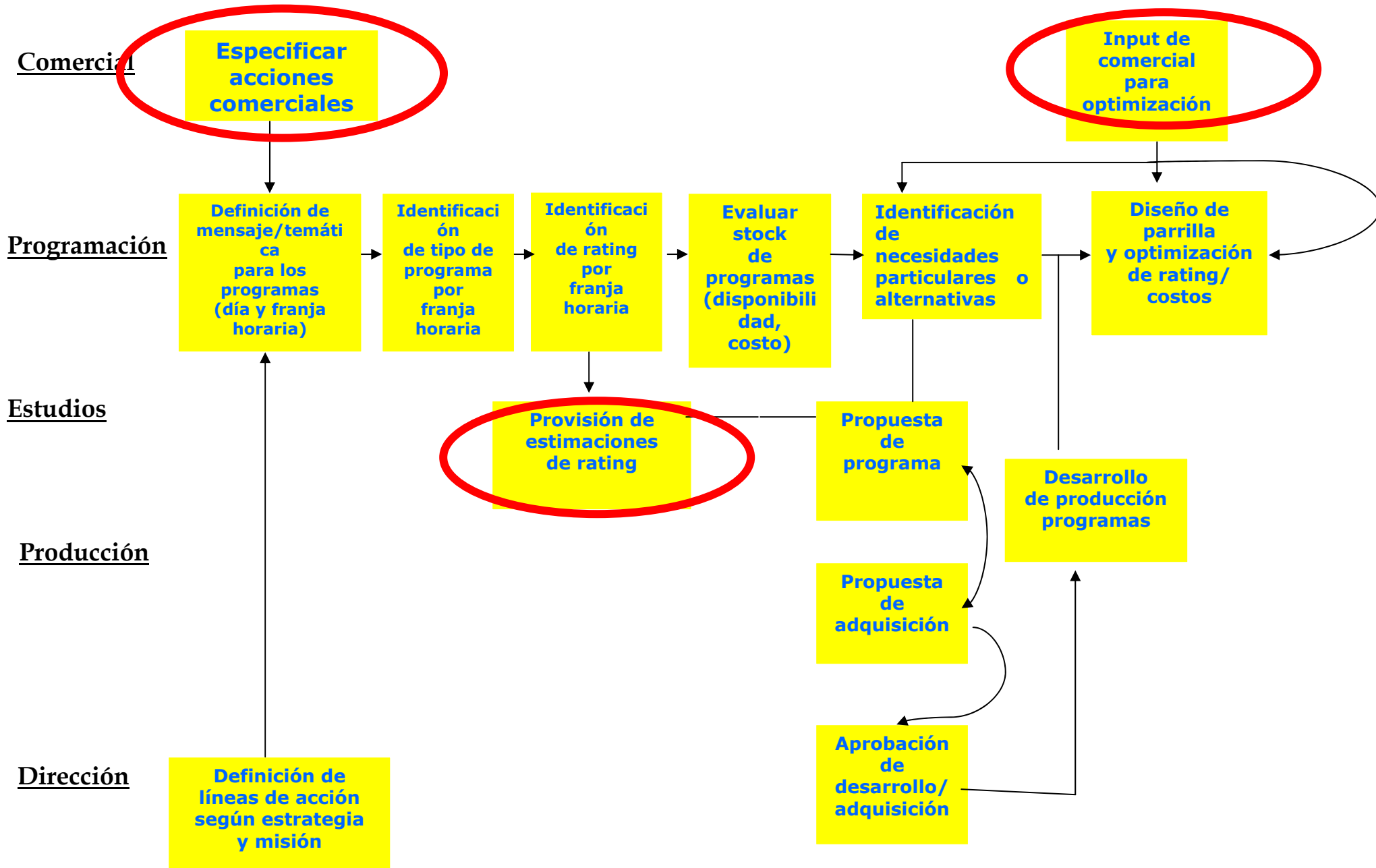
Esta organización administrativa funcional, no nos dice mucho acerca del proceso productivo de una teleserie, el cual se ilustra en la siguiente lámina, desde la fase de aprobación de la idea que da origen al libreto y los guiones, hasta la fase de emisión y posterior distribución internacional eventual de la misma.

La lámina permite notar que no existe un proceso integrado que permita la intervención oportuna de la unidad de estudios, a fin de alinear el producto con las audiencias ni la intervención de la fase comercial que permita optimizar el rendimiento económico de la teleserie desde su fase de producción.

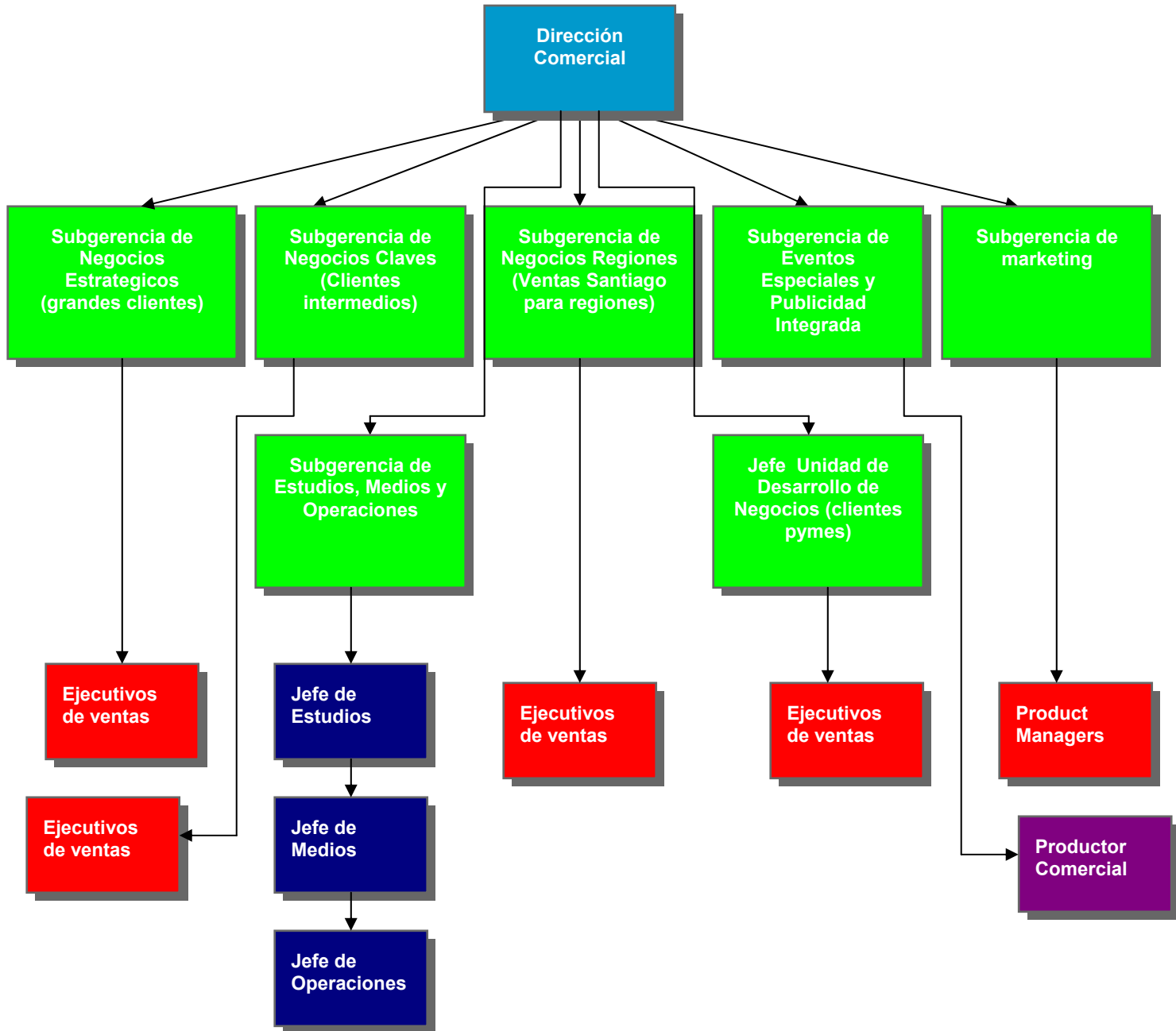
Proceso de producción tipo de una teleserie en TVN



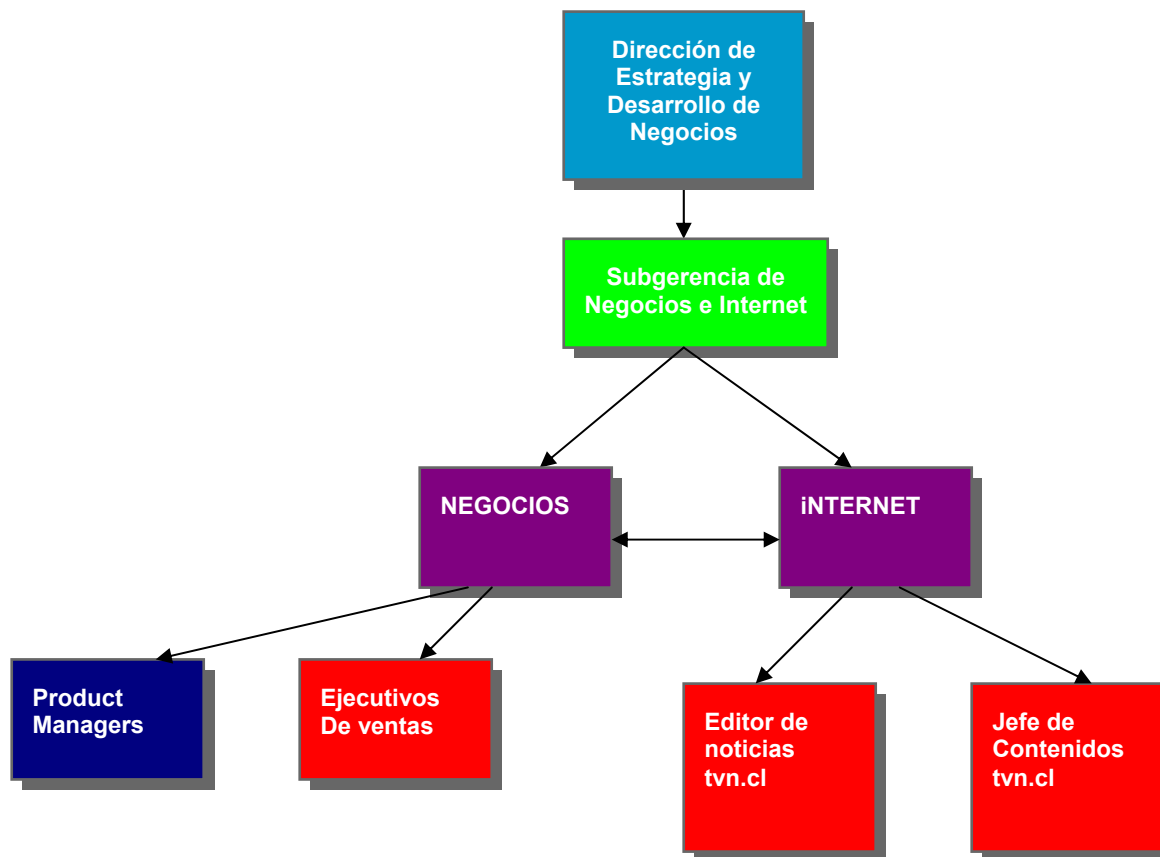
La lámina anterior podemos compararla con el proceso productivo típico de un canal de televisión europeo:



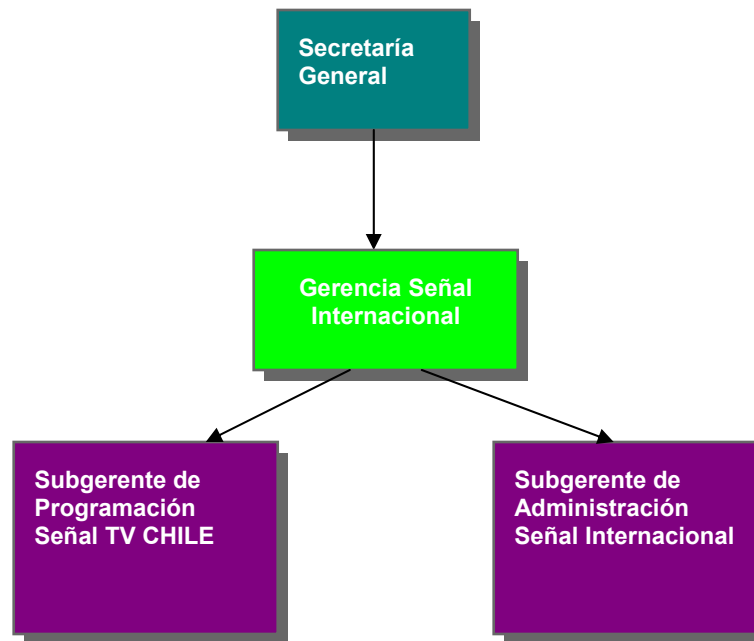
Ahora, para entender, el proceso de comercialización de las teleseries en TVN, se reproduce la estructura de la **Dirección Comercial**, que es la encargada de la venta de los espacios publicitarios en la pantalla de TVN y dentro de los programas (product placement activo y pasivo), y que tiene la siguiente organización:



También en la fase de comercialización interviene, la **Dirección de Estrategia y Desarrollo de Negocios**, es la encargada de desarrollar negocios nuevos a partir de los contenidos de la pantalla de TVN y la exploración de nuevas plataformas de negocios.

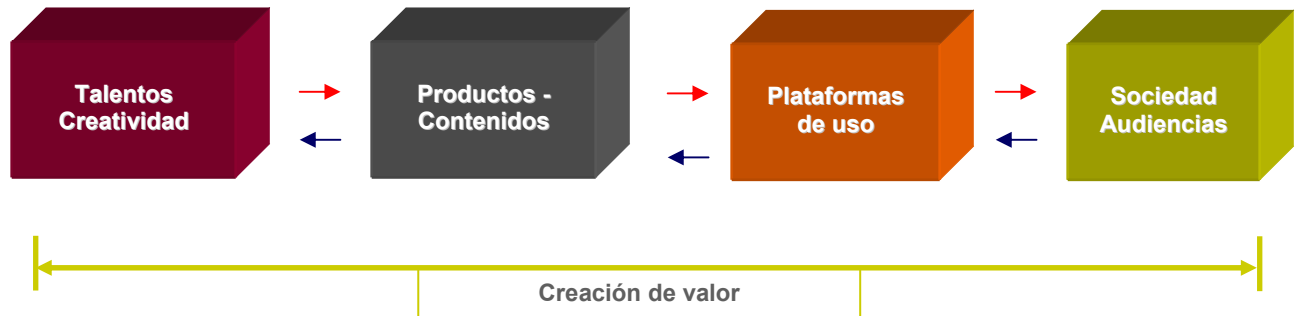


Existe otra unidad de negocios dependiente de la Secretaría General, denominada **Señal Internacional**, que es la encargada de administrar y comercializar la señal denominada "TV CHILE" que es vista en el extranjero por abonados suscritos a cable o sistemas DTH (direct to home) en los cinco continentes. Además esta unidad ha sido la gestora de los negocios asociados a licencias de exhibición de programas y licencias sobre formatos de programas para su franquicia y sobre libretos de teleseries a televisoras extranjeras.



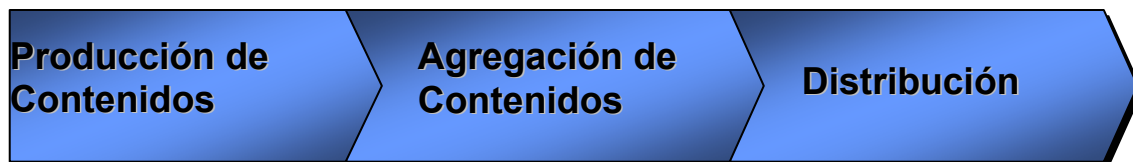
8.2.2. LA CADENA DE VALOR.

La cadena de valor, tal como se conciben la actualidad en TVN, se puede representar de la siguiente forma:



En este esquema, los talentos creativos, generan los contenidos, que luego son instalados en las plataformas de uso o consumo por parte de las audiencias, todo ello entendido como un proceso bidireccional. Sin perjuicio de que tiende a reflejar, en forma lineal, como un observador externo puede imaginar este proceso, esta concepción requiere de una revisión que permita hacerse cargo de miradas modernas de producción y generación de los contenidos que arrancan desde las plataformas múltiples audiovisuales y las variadas posibilidades comerciales, aspectos ambos que serán abordados en este estudio.

La cadena de valor típica de un canal de televisión con producción propia es la siguiente:



Esta cadena considera la fase de producción de los contenidos, la fase de agregación de los mismos, esto es su incorporación a la parrilla programática del canal de televisión o de sus plataformas audiovisuales alternas (Internet, señales de cable, etc) y la fase de distribución, o sea la divulgación del contenido ya sea a través de la red de transmisión (antenas terrestres y satélite) o bien a través de cable o DTH.

8.2.3. OPINIONES INTERNAS.

En el proceso de análisis interno se formularon preguntas a ejecutivos de TVN respecto de las siguiente preguntas estratégicas:

1. *¿Cuáles son las capacidades distintivas de TVN para emprender el desarrollo de negocios asociados a las teleseries?*

- Experiencia comprobada de su área dramática.
- Infraestructura (estudios de tv entre de los más modernos de latinoamérica).
- Talento creativo.
- Recreación de la realidad local (positivo y negativo).
- Trasladar la capacidad de producción a la generación de contenidos masivos e internacionales (modelo brasileño).

2. *¿Cómo se han comportado los mercados en los que TVN interviene con sus nuevos productos?*

- En general los productos de TVN sólo han logrado éxito local y no internacional.
- Competencia se sofisticada.
- Predominancia de los grandes productores regionales: Globo, Televisa, Telemundo, etc.

3. *¿Por qué no ha sido exitosa la apuesta de distribución internacional de las teleseries de TVN?*

- Se producen teleseries que dan cuenta sólo de la realidad local.
- Problemas de uso del lenguaje y dicción de los actores.
- Actores poco atractivos para el estándar internacional del rubro.
- Poca exposición de los actores nacionales en el extranjero.

4. *¿Por qué, sin embargo, ha sido exitosa la apuesta de licencia de libretos de las mismas teleseries?*

- Existe escasez internacional de buenos guiones.
- Su éxito local es buen aval para compradores internacionales que buscan apuestas exitosas.
- Fáciles de adaptar.
- Buen nivel de los guionistas y dialoguistas locales.

5. *¿Cómo han evolucionado las diferentes acciones de licenciamientos que ha realizado TVN?*

- Resultado dispar.
- Se ha logrado licenciar dos programas franjeados “Rojo Fama Contrafama” y “Pasiones”, como formato, a Paraguay y Ecuador.
- Se la logrado licenciar 4 libretos de teleseries a Telemundo de Estados Unidos y uno a Portugal y uno a la India.

- El esfuerzo no parece sistemático.

6. *¿Considera la estrategia de TVN la explotación de las teleseries como un producto y su migración a múltiples plataformas?*

- Hasta ahora no.

- Se tiene conciencia de la importancia que tienen las nuevas plataformas audiovisuales para recaudar o diversificar la base de los ingresos pero no se nota un esfuerzo sistemático en tal sentido.

7. *¿Cómo puede intervenir una mirada más comercial en el proceso de creación de una teleserie?*

- Se establece la importancia de hacer un cambio cultural en los productores de las teleseries de manera de agrega una mirada más comercial y alineada al mercado.

- La incorporación de herramientas de investigación de mercados y de preferencias de los televidentes puede ser de gran utilidad tanto respecto de conocer a las audiencias como para determinar las posibilidades de incorporar publicidad o de comercializar una teleserie.

- La incorporación de una mirada más comercial permitiría dar cuenta de la doble faz de destinatarios de un programa de televisión: televidentes y avisadores, haciendose cargo de ello en la creación del producto.

8. *¿Cómo puede migrar el contenido de una teleserie a negocios asociados a otras plataformas tecnológicas?*

- La migración no será del mismo producto actual, sino de productos especiales para ellas, como por ejemplo; webisodes (Internet)²⁹, mobisodes (tv móvil)³⁰ o resúmenes para Ipod.

9. *¿Es viable continuar intentando estrategias de product placement en las teleseries?*

- Localmente funciona en forma relativamente exitosa pero dispar.

- Internacionalmente no funciona.

- Sólo en la medida que sea complementario de otros ingresos por nuevos negocios.

- Localmente permite contrapesar la “comoditización” de los GRPs.

- Se requiere uniformar los criterios de los equipos de producción para lograr rentabilizar más las teleseries por esta vía.

10. *¿En caso de ser viable es posible construir una alternativa o modelo que permita generar mayor valor para la empresa?*

²⁹ Webisode: contracción de las palabras web y episode, se refiere a capítulos cortos, entre 1 y 5 minutos, que cuentan historias laterales, nuevas o se hacen cargo de líneas argumentales que la trama central de un programa de televisión no aborda en su emisión para el público en general. Estos webisodes se colocan disponibles en Internet, gratis o previo pago para los usuarios que se interesen en ellos

³⁰ Mobisodes: similar al concepto anterior pero desarrollado para televisión móvil o dispositivos telefónicos.

- Si pero debe hacerse con miras a la internacionalización y la generación de alianzas estatratégicas.
- Considerando la mirada comercial desde el inicio.

8.2.4. ANÁLISIS FODA TVN.

Televisión Nacional de Chile, con una participación de mercado de aproximadamente del 32%, y una audiencia promedio anual de 10,8 puntos de rating,³¹ es uno de los líderes de la industria en términos de audiencia y resultados económicos en los últimos 6 años.

Fortalezas:

- Líder en los últimos años y ha explotado con éxito géneros como la ficción, los documentales y las teleseries. Ha centrado su estrategia en la producción de contenidos nacionales, siendo este el pilar fundamental en su programación, satisfaciendo a las audiencias mayoritarias que prefieren producción local. Actualmente el 88,3% de su programación está compuesta de producción nacional tanto interna como de productoras independientes.
- Alta capacidad para producir teleseries exitosas (4 al año) e innovativas que instalan tendencias que luego son seguidas por los competidores.
- Equipo de producción de alto nivel profesional.
- Equipo talentoso de guionistas.
- Capacidad para captar nuevos talentos del mercado.
- El éxito en el mercado chileno de las teleseries que produce siempre es un buen antecedente para la venta en el extranjero de sus guiones o la licencia de los derechos de exhibición de la misma. Ej, "Los treinta" exhibida en toda Latinoamérica por la cadena "FOX life" a través del cable, licenciada para televisión abierta en varios países y su guión vendido a la televisión portuguesa, quien acaba de producir una nueva versión de la misma.
- Posee un área comercial que ha llevado a los competidores a copiar el modelo y estrategias comerciales basados en ejecutivos especializados en desarrollar la relación directa con el cliente y atacando las instancias decisorias de la cadena de valor resaltando los atributos de esta.
- Ha formado la mejor unidad de análisis y estudios de la industria.

³¹ Datos 2005, Time Ibope.

- Otra de sus fortalezas es el valor de su marca, valorada en la industria por los avisadores y por los televidentes, por su autonomía e imparcialidad. Además se valora su gestión profesional con equipos de alto nivel profesional.
- Capacidad de ofrecer programas con audiencias masivas en los horarios mas demandados, como teleseries y noticias.
- Su capacidad para establecer alianzas estratégicas con operadores internacionales.
- Costos de producción competitivos a nivel internacional en materia de teleseries que le permiten ser atractiva alternativa de asociación para coproducciones de teleseries.
- Cuenta con instalaciones propias y el centro de producción televisiva más moderno de Latinoamérica, con capacidad instalada para satisfacer la demanda local y producir al menos, una teleserie al año para el mercado internacional.
- Su señal internacional, "TV CHILE" que se encuentra disponible en los 5 continentes.
- Ha logrado obtener ingresos por la venta de su señal internacional, programas y formatos y la explotación de sus nuevos negocios, diversificando en parte sus ingresos.
- Recursos humanos especializados, ejecutivos de trayectoria y reconocimiento.
- Liderazgo de su pagina web, www.tvn.cl, entre las páginas más visitadas de Chile.
- Solidez financiera (capacidad para co-invertir en coproducción).

Oportunidades:

- Su posición le permite experimentar con programación innovadora, hacerse cargo de las nuevas tendencias de la televisión e incursionar en nuevos negocios aprovechando sus sinergias internas.
- Momento oportuno para rediseñar sus procesos productivos con la finalidad de modernizarlos y convertirlos en unidades de negocios.
- Su óptima posición para el arribo de la televisión digital.
- La capacidad de su área de Desarrollo de Negocios para crear nuevas oportunidades comerciales.
- La capacidad de su unidad de Análisis y Estudios que puede ser usada en la etapa de generación de los contenidos para alinearlos con las preferencias de las audiencias y estudiar las mejores opciones de incorporación de publicidad.

Debilidades:

- Tiene una estructura total de costos muy elevada y con poca flexibilidad.

- Poca capacidad de reacción frente a las estrategias y tácticas de la competencia.
- Limitación de su giro la obliga a buscar alianzas estratégicas para abordar nuevos negocios a diferencia de sus competidores que pueden abordarlos directamente.

Amenazas:

- El anuncio de los parlamentarios en orden a modificar su ley orgánica, lo que le puede hacer perder independencia y autonomía.
- Fuerte competencia de los demás actores del mercado, especialmente por el ingreso de 2 de ellos a la producción de teleseries.
- La atomización de las audiencias hace cada vez mas difícil conseguir audiencias masivas en los horarios de mayor visionado, esto amenaza su condición de líder.
- Definición de la autoridad acerca de la norma digital en un sentido que no favorezca el modelo de negocios de TVN.

8.2.5. VENTAJAS COMPETITIVAS.

La siguiente matriz refleja las ventajas competitivas de TVN para adueñarse del margen de este negocio:

Aspectos Diferenciadores	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">- Las teleseries de TVN son producto estrella, líder del mercado y de alta rentabilidad.- Importante efecto marca que se extiende a sus programas.- Alta capacidad de producción de teleseries y programas de ficción.- Área comercial de alto nivel profesional.- Centro de producción más moderno de Latinoamérica que le permite capacidad de producción de nivel internacional.- Alta capacidad profesional de sus equipos técnicos.- Alto nivel de sus guionistas y dialoguistas.-Alta capacidad de construir alianzas estratégicas.- Su señal internacional TV CHILE.	<ul style="list-style-type: none">- Convertirse en el socio preferido para coproducciones de teleseries y programas de ficción.- Dada su inversión en tecnología para la transformación digital está en el momento oportuno para rediseñar sus procesos productivos, modernizarlos y convertirlos en unidades de negocios.- Ser el principal proveedor de contenidos para nuevas plataformas aprovechando su experiencia en www.tvn.cl, y SUBTV (en la red de metro)
Necesidades	Modelos alternativos de Negocios
<ul style="list-style-type: none">•El producto televisivo (teleserie) modificado en el que haya un proceso productivo que los equipos comerciales estén consolidados con los equipos de producción y aumentar el placement en dichas producciones.- Adecuar sus equipos internos y productivos para operar como unidades de negocios.- Enfrentar la convergencia digital.	<ul style="list-style-type: none">- La exploración de nuevos mercados y plataformas tecnológicas rentables que mantengan a las teleseries como el producto estrella.- La construcción de alianzas estratégicas con distribuidores y productores para la generación de productos especiales o coproducciones.- Desarrollo de productos especiales o subproductos de las teleseries para nuevas plataformas.

9. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.

Al iniciar este estudio se esbozó la idea de la necesidad de repensar el modelo de negocios asociado a la producción y comercialización de las teleseries, de manera de obtener más ingresos del mercado diversificando la fuente de los mismos, agregando la internacionalización del producto y su migración a otras plataformas tecnológicas de contenidos audiovisuales.

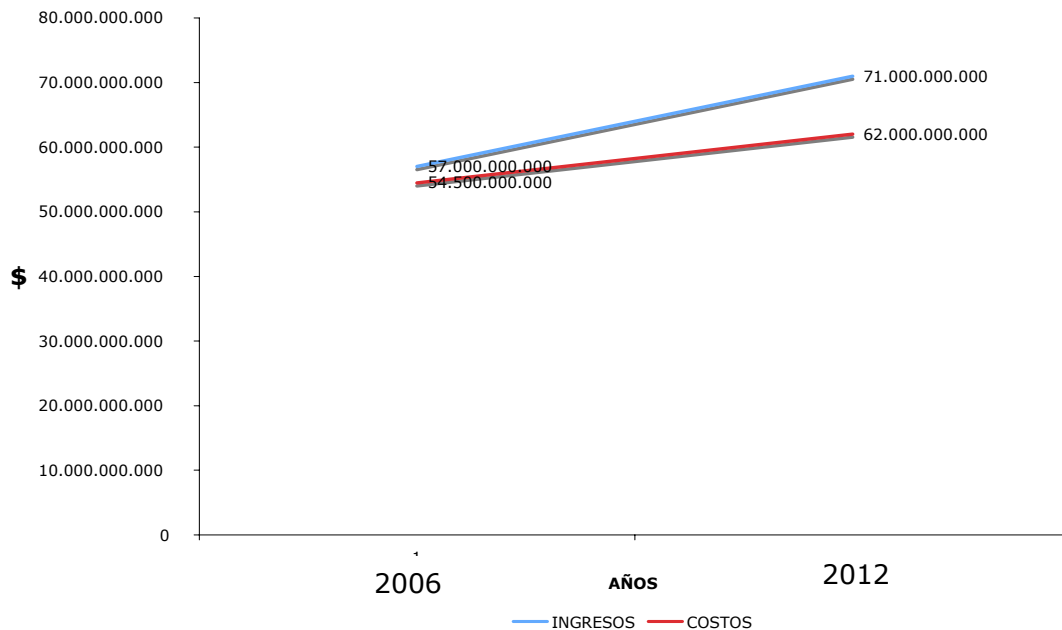
Los objetivos que se proponen son los siguientes:

- a) Recaudar la máxima participación de mercado que sea posible del avisaje publicitario asociado a los horarios de emisión de teleseries.
- b) Incrementar la eficiencia de la inclusión de product placement en las teleseries incorporando la mirada comercial desde el inicio de la producción de manera de optimizar el rendimiento en ingresos adicionales de este producto.
- c) Consolidar a TVN como productor de teleseries de exportación a mercados internacionales, tanto de aquellas que se exhiben primero en el país y luego se exportan como de aquellas que sólo se produzcan para ser licenciadas en el extranjero.
- d) Establecer alianzas estratégicas con distribuidores internacionales de teleseries.
- e) Establecer alianzas nacionales o internacionales para coproducir teleseries que luego puedan ser colocadas en mercados internacionales.
- f) Incursionar en tercerizar una parte de la producción de teleseries, especialmente aquellos productos especiales para nuevas plataformas.
- g) Continuar explotando la venta de licencias sobre derechos de producción de libretos de teleseries de TVN.
- h) Aprovechar las oportunidades de negocios que pueden surgir asociadas a las teleseries o sus derivados en el marco de la televisión digital.

Se espera que, con el logro de estos objetivos, en el plazo de 5 años los ingresos totales de TVN pasen de los \$57.000.000.000.- a \$71.000.000.000.-, esto es un crecimiento en el periodo de \$14.000.000.000.- (un 24,5% acumulado), suponiendo un crecimiento anual sostenido de un 4,9%.. Sin perjuicio de ello, los costos de la empresa también crecerán de los \$54.500.000.000.- a \$62.000.000.000.- (o sea, un crecimiento acumulado de \$7.500.000.000.- en el periodo, esto es un 13,8%) en total.³²

³² Estas proyecciones suponen que TVN ejecute una transición oportuna hacia un mundo de convergencia digital e implemente las medidas de viabilización necesarias para ello, las que impactarán en los costos de producción, pero mejorarán el entendimiento del comportamiento de las audiencias y asegurarán la formación de alianzas con otros actores del mercado. De más está decir que también supone como condición esencial que TVN mantenga su protagonismo en la televisión abierta.

PROYECCIÓN INGRESOS/COSTOS 2006-2012



Este resultado proyectado mejora el resultado operacional del año base (\$2.500.000.000) a \$9.000.000.000.- en el año 2012.

Sin perjuicio de la importancia de ese aumento de los ingresos, hay que precisar que el 91% de ellos seguirá correspondiendo a publicidad³³ versus el 96% de la actualidad. Este aumento de los ingresos asociados a nuevos negocios reduce levemente la dependencia de los ingresos publicitarios.

El 9% restante de los ingresos totales estará compuesto por los ingresos derivados de las ventas de la señal internacional de TVN³⁴, licencias de derechos sobre programas (mayoritariamente teleseries), contenidos para dispositivos móviles y en menor medida derivados de merchandising e Internet.

Se espera que en el año 2012 los ingresos derivados de licencias sobre teleseries alcancen la cifra de \$1.100.000.000.- aproximadamente, lo que representa un 45% del resultado operacional actual de la empresa.

Este incremento se produciría por un aumento de las licencias sobre libretos (al menos 4 por año); un incremento del precio por hora de teleseries licenciadas por TVN esto es un precio cercano a los US4.500.- y considerando teleseries de formato de 90 capítulos.

³³ En estos ingresos también tienen incidencia las teleseries, puesto que una teleserie vespertina que lidere en audiencia es capaz de recaudar aproximadamente 40 millones de pesos por capítulo, con un estándar de 90 capítulos. Debe señalarse que el costo directo por capítulo de una teleserie vespertina es de aproximadamente 13 millones de pesos.

³⁴ La señal "TV CHILE" está disponible en los 5 continentes y reporta ingresos anuales a la empresa cercanos a los mil millones de pesos.

También se considera que a partir de 2007, TVN comienza a participar de coproducciones de teleseries, partiendo por una anual y esperando que en el 2012 esa cifra crezca a 3 por año.

,El principal componente de los ingresos por nuevos negocios que completan el 9% de ingresos no publicitarios se relaciona con paquetes especiales de contenidos para nuevas plataformas y video on demand.

En los contenidos para nuevas plataformas tecnológicas, las teleseries tienen potencial para la generación de mobisodes y webisodes

Es probable que la inversión publicitaria siga creciendo proporcionalmente al consumo de medios y por ello se estima que el plazo de 5 años es adecuado para que TVN recaude el mayor valor de su apuesta diversificada en la producción de teleseries para el extranjero y nuevas plataformas tecnológicas. Luego de esos 5 años iniciales, los demás competidores notarán el valor de la segmentación asociado a la convergencia digital y los nuevos medios.

10.RECOMENDACIÓN DE LINEAS ESTRATÉGICAS.

10.1. Redefinición de la cadena de valor de TVN.

A la luz de este estudio una de las primeras conclusiones que se aventuró fue la necesidad de redefinir la cadena de valor de TVN de manera de hacerse cargo de una concepción más moderna que considera la convergencia medial que trae aparejada la digitalización de los contenidos y la diversificación de ingresos asociada.

La propuesta de nueva cadena de valor es la siguiente:



Y se destacan las acciones estratégicas que deben desarrollarse en cada eslabón de la cadena.

- a) **Aumentar la eficiencia del flujo de trabajo programación-realización-comercialización, a fin de alinear los contenidos que se producen con el mercado y sus posibilidades comerciales.**

En esta etapa es esencial la redefinición del ciclo productivo de los programas, de manera de instalar en la fase de generación del contenido la intervención de la unidad de Análisis y Estudios de la empresa aprovechando sus capacidades para testear el mercado y traducirlas en programas y contenidos alineados con las preferencias de las audiencias. Asimismo, podrían explorarse las posibilidades de que dichos contenidos sean testeados en otros mercados externos de manera de evaluar sus posibilidades de exportación. Y determinar los contenidos que se demandan internacionalmente, el formato de los mismos y el segmento de mercado al cual dirigir la oferta.

Junto a ello la participación de la unidad de comercialización y la de Desarrollo de negocios que permitan efectuar los análisis de las posibilidades comerciales y de nuevos negocios que surgen de una propuesta de programa, especialmente importante en el caso de las teleseries, dado que se trata de programas que en promedio tienen 90 capítulos y que demandan altos costos de producción.³⁵

Esto se traduce en la generación de estudios de mercado, la producción de programas piloto, focus group y el testeo previo de historias que luego se incluirán en las teleseries y el desarrollo de gestiones de comercialización de producto “en verde”.

b) **Apalancar las fortalezas de TVN en el mercado.** Esto es:

- Mantener su liderazgo en la producción de contenidos de ficción.
- Mantener la alta calidad de sus teleseries en cuanto a nivel de producción y calidad técnica.
- Mantener la alta calidad profesional de sus equipos de producción.
- Alta calidad de sus equipos de escritores, guionistas y dialoguistas para la construcción de libretos e historias, lo que es muy cotizado a nivel internacional, en razón de las ventas de estos guiones a otros mercados.
- Reforzar la capacidad de captar nuevos talentos del mercado.
- Establecer formalmente la intervención de la Unidad de Análisis y Estudios de la empresa, la mejor de la industria, desde la fase de construcción de las historias para alinearlas con las preferencias de las audiencias y pasar a la fase de investigación de los mercados externos.
- Aprovechar el valor de su marca para establecer alianzas con distribuidores internacionales, a fin de colocar sus productos en los mercados externos.
- Aprovechar su capacidad para establecer alianzas estratégicas para encontrar un socio para coproducir teleseries para los mercados internacionales, haciéndose cargo de la capacidad distintiva de contar con el centro de producción televisiva más moderno de Latinoamérica, que le permite contar con equipos disponibles para producir al menos una teleserie para exportar.
- Usar la señal internacional “TV CHILE” para dar a conocer las teleseries de TVN en el extranjero y aprovechar su presencia en las ferias internacionales más importantes de proveedores de contenidos televisivos.
- Aprovechar las reconocidas competencias de TVN para generar contenidos para su plataformas de Internet y contenidos móviles para los operadores de telefonía celular para desarrollar subproductos de las teleseries (mobisodes/webisodes) que permitan generar nuevos ingresos y explorar el licenciamiento internacional de estos desarrollos asociados a las futuras licencias internacionales.

³⁵ Una teleserie de 90 capítulos para horario prime (vespertinas) tiene un costo directo promedio de \$1.600.000.000.- y a ello se suma una inversión en campaña promocional de \$300.000.000.- en promedio. Si esa teleserie lidera en sintonía en su horario, puede generar ingresos publicitarios por aproximadamente \$3.000.000.000.-

Las teleseries nocturnas, que tienen en promedio 55 capítulos, tiene un costo directo promedio de \$600.000.000.-, y liderando su horario pueden obtener del mercado ingresos por aproximadamente \$1.000.000.000.-. Costo similar tienen las teleseries juveniles de la tarde, pero con rendimientos comerciales levemente inferiores.

- c) **Optimizar la rentabilidad del contenido.**
- Iniciar, desde su programación en la parrilla programática local, las acciones de investigación de los posibles mercados de exportación y las acciones de comercialización del producto en otros mercados.
 - Importante para esto es la concreción de alianzas con distribuidores internacionales para mejorar las acciones de comercialización y la presencia en los mercados.
 - Establecer alianzas estratégicas o contratos de coproducción con otros canales de televisión de la región para la producción de teleseries destinadas exclusivamente a los mercados internacionales.
 - Aprovechar la presencia de la señal internacional de TVN (“TV CHILE”) en las plataformas de televisión por cable de los principales mercados del mundo para apalancar los productos exportables como las teleseries.
- c) **Gestionar el desempeño.** Para hacer más eficiente el ciclo de producción de las teleseries, como se analizará más adelante en este estudio.

10.2. Redefinición del ciclo productivo de las teleseries en TVN.

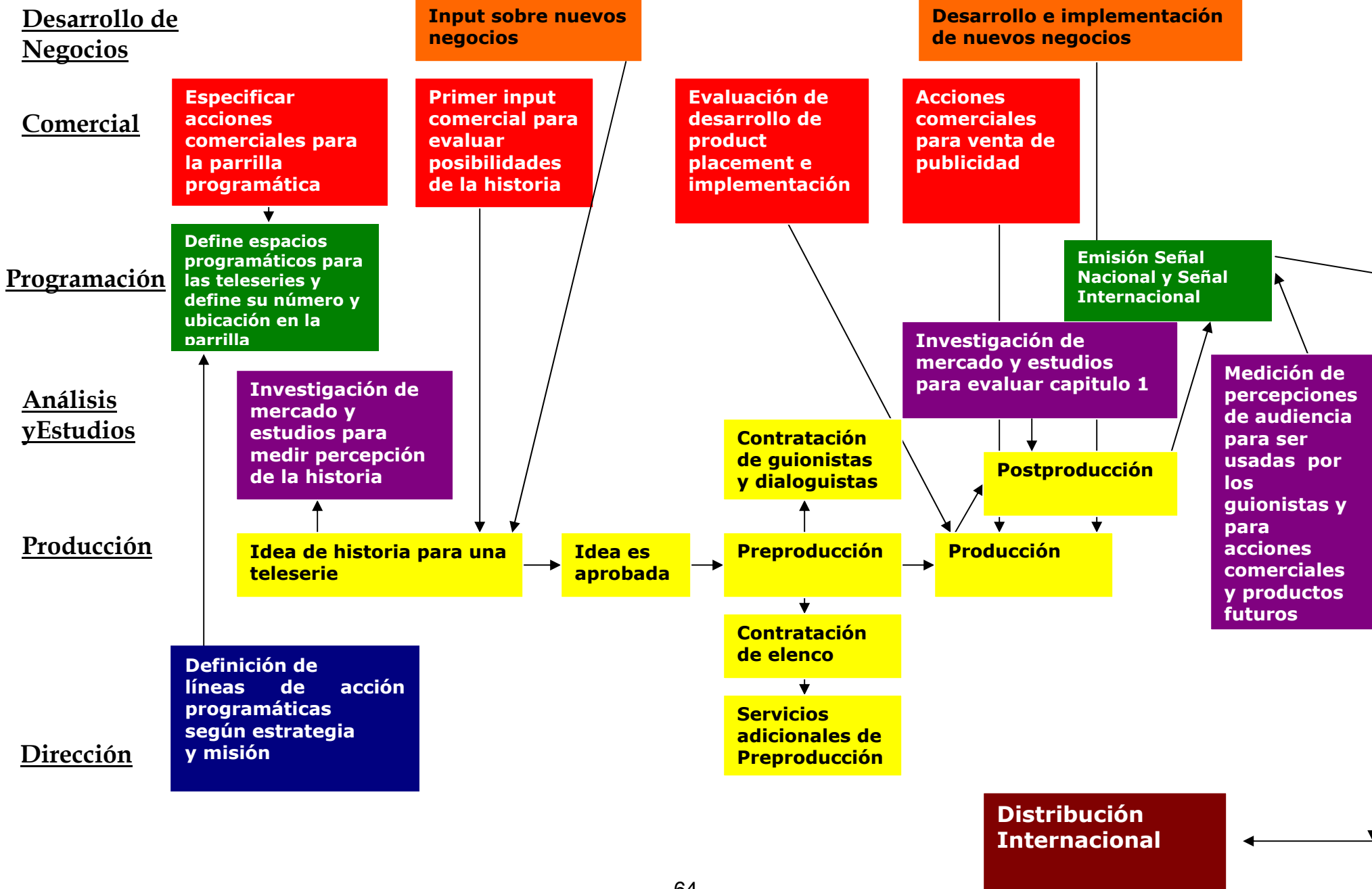
La redefinición se plantea en términos de incluir desde el inicio del proceso a la unidad de análisis y estudios, de manera de alinear las historias con el mercado y las preferencias de las audiencias.

Del mismo modo, la redefinición debe considerar la incorporación de la mirada comercial, también desde el inicio, de manera de optimizar el rendimiento comercial de las teleseries y hacer mucho más eficiente el proceso de instalación de product placement en el desarrollo de la historia.

En esta etapa inicial, antes del inicio de la preproducción también es clave la determinación de las posibilidades de producción de productos especiales para nuevas plataformas tecnológicas: webisodes y mobisodes y para ello es importante la labor que desarrollen conjuntamente la unidad de Análisis y Estudios con la unidad de Desarrollo de Negocios de manera de efectuar testeos previos del mercado y conocer las posibilidades comerciales que surgen y si fuera necesario, determinar eventuales segmentaciones de productos para públicos específicos.

Esta redefinición obliga necesariamente a replantearse la actual estructura de trabajo de las producciones del área dramática de TVN, de manera de pasar a un esquema de trabajo más interdisciplinario y concebido como unidades de negocios, más flexibles y eficientes

Rediseño del Proceso de producción tipo de una teleserie en TVN



Esta propuesta de rediseño es también aplicable a aquellos casos en los cuales TVN se asocie con otra empresa o canal de televisión para el desarrollo de coproducciones destinadas al mercado extranjero, enfatizando la investigación de mercado a nivel internacional en los mercados potenciales y sustituyendo la fase de comercialización interna de publicidad por las acciones de comercialización de las licencias del producto.

Respecto de los negocios en plataformas adicionales, es posible intentar la comercialización de la licencia de una teleserie asociando a ella los desarrollo de nuevos negocios que el licenciataria podría desarrollar junto con la exhibición televisiva.

10.3. Construir alianzas estratégicas con distribuidores internacionales para colocar el producto teleserie en nuevos mercados.

Para el logro de esta opción estratégica, TVN cuenta con experiencia en la industria de medios, liderazgo competitivo en el mercado local, solidez financiera, fortaleza de la marca, talento para generar contenidos, buena reputación en el mercado local e internacional, y buena experiencia en alianzas estratégicas.

Sin embargo requiere desarrollar la habilidad de producir contenido de vanguardia alineado con el mercado y la capacidad organizacional de adaptarse a estas alianzas.

Además requiere contar con un equipo de negociadores especializados y la habilidad de ofrecer exclusividad si la alianza así lo requiere.

Es necesario también alinearse con el mercado de manera de reconocer y anticiparse en el reconocimiento de los potenciales socios que agreguen valor a la alianza.

Si TVN terceriza la distribución, podría captar aproximadamente el 30% del valor generado por esta alianza estratégica, lo que se estima podrían significar aproximadamente US\$120.000.- por cada licencia de teleseries de 90 capítulos.

En el caso de las licencias sobre guiones de teleseries, ese 30% significaría aproximadamente US\$60.000.- por libreto. Sin perjuicio de esto, TVN ha demostrado mayor capacidad para licenciar directamente sus libretos, obteniendo en promedio en los últimos años US\$200.000.- por cada licencia, lo que no ha podido lograr con sus productos terminados y por ello la opción de construir alianzas estratégicas para la distribución.

10.4. Desarrollar una estrategia de penetración de los mercados internacionales con el stock de teleseries de TVN, basada en precios diferenciados por zonas geográficas.

Siguiendo el ejemplo de otros productores de teleseries, como por ejemplo Globo de Brasil y Telefé de Argentina, quienes han desarrollado una estrategia de precios diferenciados por hora de transmisión en función de la disposición a pagar en cada zona geográfica con el claro objeto de penetrar nuevos mercados.

Esta línea estratégica está relacionada con la anterior y forma parte de las estrategias de distribución a desarrollar.

10.5. Generación de contenidos del formato teleseries para plataformas tecnológicas nuevas.

Para abordar esta línea estratégica se requiere generar espacios y equipos internos de experimentación unido a la flexibilización de la producción que permita agilizar la disposición al público de los contenidos que requiere para las nuevas plataformas audiovisuales.

Además, debe tenerse claro que los subproductos de la teleserie que pasarán a nuevas plataformas no serán simples resúmenes de la misma, sino productos especialmente preparados para cada plataforma, al modo de los recientemente lanzados al mercado en Estados Unidos: “webisodes” y “mobisodes”. O bien *spin offs* que surgen de un programa.

Las nuevas plataformas presentan diversas formas de recaudar el valor: pay per view sin publicidad; video on demand con o sin publicidad; suscripción sin publicidad y gratuita con publicidad.

10.6. Explorar la opción de tercerización de una parte del proceso de generación de contenidos de teleseries.

Dado que la habilidad de programarlas y de comercializarlas son parte del core business de TVN y, sin perjuicio de capacidad para producir este contenido televisivo, es posible explorar la posibilidad de externalizarlo parcialmente, ya sea para nuevas plataformas, para subproductos de las teleseries que produzca directamente TVN, o para productos especiales.

En esta opción TVN puede obtener hasta el 50% de los ingresos generados por la alianza con el tercero, esto es aproximadamente US\$200.000.- por cada licencia sobre el producto terminado.

10.7. Establecer alianzas estratégicas con productores internacionales para generar nuevas teleseries con características exportables.

Siguiendo el ejemplo de Telemundo que ha coproducido teleseries con Colombia, México y Venezuela, logrando una mayor internacionalización de los contenidos.

Sin perjuicio, del beneficio claro que reporta, importa la complejidad de encontrar al socio estratégico que permita incrementar el valor de ambas partes en el proceso de producción y que genere ventajas competitivas claras frente a otros actores de la industria.

Dentro de esta recomendación estratégica debe mencionarse una opción que no debe descartarse y es la de que TVN, aprovechando su capacidad técnica, de infraestructura y de profesionales sea contratado por otros canales de televisión del mundo, especialmente de Latinoamérica para producir teleseries por encargo, cobrando por los servicios y la infraestructura.

10.8. Preparar la empresa y su proceso productivo de teleseries a las nuevas posibilidades que abre la televisión digital.

Preparar el proceso productivo de las teleseries para el nuevo escenario de la televisión digital, teniendo claridad acerca de la importancia de Internet en este escenario (TVN cuenta con www.tvn.cl) y los riesgos de ser un *first mover* muy temprano.

10. CONCLUSIONES

El presente estudio demuestra la importancia estratégica que el producto televisivo teleseries tiene para TVN, así como para los demás canales de televisión, por su capacidad de atraer altas concentraciones de audiencia y por consiguiente altas cuotas de avisaje comercial.

Sin embargo se trata de un producto de alto costo de producción, lo que implica la necesidad de ampliar sus posibilidades comerciales y de diversificar las fuentes de ingresos asociados a las teleseries.

Una nueva mirada a la cadena de valor de TVN y una reformulación del ciclo productivo de las teleseries, especialmente en lo que dice relación con la forma de concebir el producto, de comercializarlo y de distribuirlo internacionalmente, puede generar mejoras sustanciales en los resultados.

El cambio propuesto en el ciclo productivo y las líneas estratégicas puede generar un aumento de los ingresos de TVN del orden de 4% anual, reduciendo su dependencia de los ingresos publicitarios y abriendo nuevas posibilidades de líneas de negocios para la empresa.

La diversificación de los ingresos provendrá mayoritariamente de venta de licencias de teleseries, la licencia de contenidos para nuevas plataformas (webisodes y mobisodes) y en forma muy menor de telefonía móvil y merchandising. Pero claramente demuestran que existe una oportunidad de una mayor explotación de negocios alternativos y de mayor recuperación en el mercado del valor que genera este producto.

Además, el estudio demuestra que TVN tiene las ventajas competitivas para liderar la industria en este rubro y para internacionalizar sus contenidos de este género estableciendo las alianzas estratégicas correctas, tanto en lo que dice relación con la producción como con la distribución de teleseries.

Sin embargo, la explotación de estas ventajas y su consolidación presenta desafíos organizacionales que TVN debe afrontar para tener éxito en este rubro de negocios, ello sin contar con el notable desafío de lograr una exitosa transición hacia el nuevo modelo de televisión en el mundo de convergencia que se genera con el advenimiento de la televisión digital.

11. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.

- “Administración Estratégica”, Hitt, Duane y Hoskisson, Editorial Thomson, Quinta Edición, 2004.
- “Dirección de Marketing”, Phillip Kotler, Pearson Educación, 10 edición, 2001.
- “La televisión y su normativa 1971-1988”, Eduardo Mena Arroyo.
- “Las Telenovelas en Brasil. De la nacionalización del género a la exportación para el mercado internacional”, José Marques de Melo.
- Mckinsey Quarterly, Media and Entertainment: Performing on the digital stage.
- Quinta Encuesta Nacional de Televisión 2005, Consejo Nacional de Televisión, 2006.
- “Televisión y Nuevas Tecnologías. Equipamiento y acceso”, Departamento de Estudios Consejo Nacional de Televisión, marzo de 2003.
- “Telenovelas, un estudio cualitativo de opinión”, Departamento de Estudios, Consejo Nacional de Televisión, julio de 1999.

Fuentes de información

- Audiencias Televisión
- Entrevistas ejecutivos de empresas de televisión chilenas y extranjeras.
- People Meter , Time-Ibope

Web sites

- Asociación Chilena de Agencias de Publicidad, www.achap.cl
- Asociación Nacional de Televisión ANATEL, www.anatel.cl
- Asociación de Medios Interactivos, www.ami.cl
- Consejo Nacional de Televisión, www.cntv.cl
- Globo TV Brasil, www.globo.com.br
- Megatime, www.megatime.cl
- Subsecretaria de Telecomunicaciones, Informe anual, www.subtel.cl
- Televisa de Mexico, www.televisaestudios.com
- Venevisión Venezuela, www.venevisión.com

- Tepuy Distribuidora, www.tepuy.com
- Time Ibope, www.peoplemeter.cl

Mercado publicitario

- Estudio Asociación chilena de agencias de publicidad , ACHAP 2004. www.achap.cl
- Mercado publicitario, Mega-Time 2004.
- Estudios de TVN, Gerencia de Análisis y Estudios de la Dirección de Programación y Subgerencia de Operaciones Comerciales de la Dirección Comercial de TVN.

Tesis

- “Evaluación y propuestas estratégicas para la Gerencia de Nuevos Negocios de TVN”, Enzo Yacometti Manosalva, 2005.
- “Tendencias sobre la industria de la televisión”, Alexis Piwonka Muñoz, 2006.