

Las productoras de contenidos: protagonistas de una industria multimedia. El caso de España

Content Producers: Main Characters in a Multimedia Industry. The Case of Spain

Enrique Guerrero¹

Recibido el 21 de abril de 2010 – Aceptado el 8 de julio de 2010

RESUMEN: La industria audiovisual se caracteriza por ser un sector creativo y dinámico cuyos productos se destinan principalmente al entretenimiento. Sus dos agentes protagonistas, productoras y cadenas de televisión, asumen la función de proveedor de contenidos y de emisor respectivamente. No obstante, debido a las exigencias de un mercado tan competitivo, ambas se han visto en la necesidad de expandir sus actividades más allá de su especialidad, convirtiéndose en empresas que ofrecen una amplia variedad de servicios audiovisuales y que producen y distribuyen sus contenidos en un contexto multiplataforma. El presente artículo analiza el sector de la producción independiente en España y las consecuencias derivadas del proceso de digitalización de la televisión, así como el papel que desempeñan las productoras en un entorno multimedia con numerosas ventanas para comercializar sus contenidos.

Palabras clave: televisión, productoras, cadenas, producción, multimedia.

ABSTRACT: The audiovisual industry is a creative and dynamic sector on the production of entertainment content. Its two major figures, production companies and television networks, assume the role of content providers and broadcasters respectively. However, due to the demands of such a competitive market, both have seen the need to expand their activities beyond their specialty, providing a wide range of audiovisual services and producing and distributing their content through several platforms. This article analyzes the independent production industry in Spain and the consequences of the digitalization process of television, as well as the role played by production companies in a multimedia landscape with an increasing number of windows to commercialize their content.

Key Words: television, production companies, networks, production, multimedia.

1 Enrique Guerrero es Doctor en Comunicación Pública, profesor de programación televisiva en la Universidad de Navarra y miembro de la Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión de España. Recientemente ha publicado el libro *El entretenimiento en la televisión española: historia, industria y mercado*. eguerrero@unav.es

Introducción: antecedentes históricos

Las relaciones entre cadenas y productoras en España han evolucionado durante más de medio siglo conforme a las exigencias de un sector televisivo en permanente transformación. Mientras que en un primer momento casi rivalizaban por el negocio de la producción de contenidos, a medida que fueron afianzando sus nexos y perfilando sus respectivos negocios, ambas entendieron cuál era su verdadero papel en la industria. Para comprender el protagonismo de las productoras en este entorno, es necesario ofrecer previamente un breve contexto histórico sobre cómo se ha configurado el mercado televisivo español.

La oferta televisiva ha experimentado un continuo crecimiento en España desde que en 1956 comenzaran las emisiones regulares de la televisión pública. El punto de partida de esta ampliación lo encontramos en la creación de los primeros canales autonómicos en la década de los 80 y, especialmente, en la Ley de televisión privada de 1988, destacando 1990 por ser el año en que las cadenas privadas comenzaron sus emisiones regulares tras décadas de monopolio público.

Los nuevos canales apostaron por un modelo de empresa televisiva basado tanto en la difusión de contenidos como en su producción. Las cadenas contaron desde sus inicios con

completos estudios de televisión y una amplia plantilla para basar su oferta programática en contenidos de producción propia interna, es decir, realizados con sus propios recursos técnicos y humanos. Esta concepción de la cadena televisiva como productora y emisora la situaba como un potencial cliente para las productoras independientes, pero también como un competidor más. No obstante, el modelo implantado, copia fiel del sistema imperante en la televisión pública, implicaba unos costes de mantenimiento tan elevados, que pronto se reveló económicamente insostenible. Nada más nacer, los nuevos operadores sufrieron las primeras dificultades económicas, que se saldaron con una renovación accionarial y con un cambio en la imagen de las cadenas (Guerrero, 2010).

A pesar de contar con una infraestructura tan amplia, a las nuevas empresas de televisión les resultaba prácticamente imposible cubrir las casi veinticuatro horas de programación. El gasto era tan superior al que podían asumir, que tuvieron que destinar gran parte de su oferta a la emisión de programas de producción ajena. Sin embargo, este modelo no sólo se mostró insostenible para los canales privados, sino también para Televisión Española (TVE), la cadena pública, que en el nuevo entorno de competencia, continuó funcionando con el mismo sistema que durante la etapa monopolística, incrementando

su deuda año tras año (Tijeras, 2005, 112-113).

En mayor o menor medida, todos los operadores optaron por la misma solución: vieron en la externalización de la producción un modo de recortar gastos manteniendo a su vez el control sobre el contenido. La producción independiente se mostraba como una fórmula eficiente que permitía a las cadenas contar con contenidos ajustados a sus necesidades programáticas y adaptados a su imagen corporativa, sin tener que contratar los recursos directamente, con el consiguiente ahorro en costes de mantenimiento que ello conllevaba.

Este giro en la estrategia de producción supuso el inicio de una nueva etapa en las relaciones entre cadenas y productoras, que durante los años 90 fueron acotando sus actividades. Mientras que las cadenas confiaron cada vez más un mayor volumen de producción a empresas externas, centrando su negocio en la difusión de contenidos y en la venta de tiempo publicitario, las productoras se convirtieron en los principales proveedores de contenidos y adquirieron peso en la industria.

No obstante, a pesar del espectacular crecimiento que experimentó la producción independiente, las relaciones entre emisores y productores no llegaron a madurar. Si bien la fragmentación del tejido industrial, provocada por la

proliferación de productoras, fue compensada por la concentración de la actividad en un puñado de grandes compañías, cadenas y productoras no lograron entablar relaciones estables a lo largo de los años, debido sobre todo a los continuos cambios en las estrategias de programación y en la dirección de los canales (Sánchez-Tabernero, 1997, 69), y a la debilidad empresarial de la mayoría de las productoras. Tampoco consiguieron mantener una relación equitativa, pues en todo momento las cadenas hicieron valer su papel de intermediario con la audiencia (*gatekeeper*) y su condición de financiador para ejercer el control sobre el contenido producido.

Como se ha mencionado, aunque la ampliación de la oferta se mantuvo durante los 90 con la puesta en marcha de nuevos operadores autonómicos y con el aumento del número de canales disponibles a través de otras vías de distribución como el cable o el satélite, el siguiente gran hito no se produjo hasta 2005. En este año se autorizó el nacimiento de dos nuevas cadenas generalistas nacionales, Cuatro y La Sexta, y el relanzamiento de la Televisión Digital Terrestre (estándar DVB-T) (Fernández-Quijada, 2009).

Para entender la auténtica envergadura del cambio provocado por la digitalización de la emisión terrestre y cómo ha modificado el catálogo de canales disponibles, es necesario retroceder a sus inicios, a 1998. En aquel año se aprobó el

primer Plan técnico nacional de televisión digital terrestre, aunque su llegada no se hizo efectiva hasta 1999, cuando el Gobierno concedió una licencia a *Quiero TV*, plataforma de TDT de pago. Al mismo tiempo, también se aprobó la concesión al que fue el primer canal digital regional, *Onda 6*, con cobertura limitada a la Comunidad de Madrid. Por último, en 2000, tan sólo un año después, se otorgaron dos nuevas licencias digitales para cadenas nacionales en abierto: *Veo TV* y *Net TV*. De esta forma, España se convirtió en uno de los países pioneros de Europa, junto con el Reino Unido y Suecia, en el impulso de la TDT (Caballero Trenado, 2007).

Sin embargo, pronto se pudo comprobar que el modelo ideado para implantar el nuevo sistema en España no era viable (Brown y Picard, 2005). La plataforma que debía servir como locomotora de la TDT, *Quiero TV*, no terminaba de despegar como consecuencia de la fuerte competencia en el sector de la televisión de pago. Sus rivales más destacados eran dos plataformas satelitales, *Canal Satélite Digital* y *Vía Digital*, diferentes operadores de cable según la zona geográfica y el canal analógico codificado *Canal +*. Una prueba irrefutable de la imposibilidad de pervivencia de tantos operadores de pago en un mercado como el español fue la fusión de las dos plataformas de satélite, proceso que se inició en 2002 y que finalizó en 2003 con el nacimiento de *Digital +* (Artero Muñoz, 2008;

Peñafiel, López y Fernández de Arroyabe, 2005; Herrero, 2003; Arrojó Baliña, 2008). No obstante, el modelo de TDT de pago de finales de la década de los 90 no sólo se mostró insostenible en España, también en otros países europeos como el Reino Unido, donde la plataforma ITV Digital (anteriormente ONdigital) fracasó y tuvo que ser reconvertida en el servicio gratuito *Freeview* en 2002 (Given y Norris, 2010).

Quiero TV había comenzado sus emisiones en mayo de 2000, sin embargo, tan sólo dos años después, en junio de 2002, cesó su actividad por encontrarse en una situación de quiebra económica ante la imposibilidad de hacer frente a una deuda de 400 millones de euros. Así fue el inicio del estancamiento de la transición digital en España, que pasaba de ser un país pionero a situarse en el vagón de cola (Soto Sanfiel y Ribes i Guàrdia, 2003; Prado, 2005; Marzal Felici y Casero Ripollés, 2007; Urretavizcaya Hidalgo, 2008).

Entre abril y junio de 2002, se iniciaron las emisiones digitales de *Veo TV* y *Net TV*, y de las cadenas generalistas de ámbito nacional, que se habían comprometido a ello cuando renovaron sus licencias dos años antes. De esta forma, *TVE*, *Tele 5*, *Antena 3* y *Canal +* comenzaron a difundir sus programaciones en *simulcast*, es decir, transmitiendo el mismo contenido a través de los dos sistemas: el analógico y el digital. Sin embargo, esta medida

no impulsó la penetración de la TDT, dada la escasa novedad de la oferta y la ausencia de suficientes descodificadores digitales en los hogares españoles.

Este escenario cambió considerablemente a mediados de la primera década del siglo XXI. En 2005, mediante la aprobación del Plan técnico nacional de televisión digital terrestre por el Real Decreto 944/2005 de 29 de julio, que derogaba el de 1998, se establecieron las bases para la implantación la TDT y se regularon las condiciones en las que debían ser adjudicados los canales que habían quedado vacantes tras el cierre de *Quiero TV*. La mencionada adjudicación se produjo en el Consejo de Ministros del 25 de noviembre, donde también se estableció que las emisiones debían comenzar el día 30 del mismo mes.

Además, algunas de las licencias concedidas en 2005 cambiaron su nombre comercial y su estrategia de contenidos con posterioridad, movimientos que serán habituales hasta que no se consolide el mercado resultante de estos profundos cambios y no concluya el proceso de adjudicación de licencias y frecuencias –el Plan técnico nacional de TDT de 2005 prevé más de una treintena de canales de ámbito nacional, sin contar autonómicos y locales, que pueden llegar hasta la docena–. Por tanto, el catálogo de canales disponible continuará actualizándose tras el

“apagón analógico”, concluido en 2010. Tampoco pueden descartarse próximas reformas legislativas que modifiquen el actual reparto de múltiples o incluso que liberalicen su gestión, permitiendo a los operadores determinar el número de canales, su calidad técnica de emisión y los servicios a incluir en sus ofertas, como las aplicaciones interactivas (Guerrero, 2010). De todo lo anterior se desprende que la legislación española ha priorizado la cantidad de la oferta o *multicasting* (Hart, 2010, 11) sobre la calidad técnica de la emisión (alta definición), que requiere un mayor ancho de banda y, por tanto, una reducción del número de canales.

En este sentido, también hay que tener en cuenta las novedades introducidas por el Real Decreto-Ley 1/2009 de medidas urgentes en materia de telecomunicaciones, que permite las fusiones de los operadores que gestionan estos múltiples; y por el Real Decreto-Ley 11/2009, que autoriza la emisión de contenidos de pago en uno de los canales asignados. No obstante, la Ley General de la Comunicación Audiovisual, aprobada en 2010, incluye la posibilidad de ampliar hasta el 50% del espectro concedido la emisión en esta modalidad de acceso condicionado. De esta forma, la oferta española de TDT queda configurada por canales gratuitos y de pago siguiendo un modelo mixto. El primer canal digital de acceso acondicionado en iniciar sus emisiones fue *Gol TV*, con una programación temática

dedicada al fútbol, seguido por AXN. de los canales digitales de ámbito
La siguiente tabla recoge la evolución nacional de 2005 a 2010.

Tabla 1. Evolución de la oferta de canales en TDT (2005-2010)

GRUPO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
RTVE	TVE 1	TVE 1	TVE 1	TVE 1	TVE 1	TVE 1
	TVE 2	TVE 2	TVE 2	TVE 2	TVE 2	TVE 2
	Teledeporte	Teledeporte	Teledeporte	Teledeporte	Teledeporte	Teledeporte
	24 Horas	24 Horas	24 Horas	24 Horas	24 Horas	24 Horas
	Clan/50 Años	Clan/50 Años	Clan	Clan	Clan	Clan
Antena 3	Antena 3	Antena 3	Antena 3	Antena 3	Antena 3	Antena 3
	Antena Neox	Antena Neox	Antena Neox	Antena Neox	Neox 8	Neox 8
	Antena Nova	Antena Nova	Antena Nova	Antena Nova	Nova 9	Nova 9
Tele 5	Tele 5	Tele 5	Tele 5	Tele 5	Tele 5	Tele 5
	Tele 5 Sport	Tele 5 Sport	Tele 5 Sport	Tele 52	La 7	La 7
	Tele 5 Estrellas	Tele 5 Estrellas	Tele 5 Estrellas	FDF	FDF	FDF
	:	:	:	Cincoshop	Cincoshop	Cincoshop
Sogecable	Cuatro	Cuatro	Cuatro	Cuatro	Cuatro	Cuatro
	CNN +	CNN +	CNN +	CNN +	CNN+	CNN+
	40 Latino	40 Latino	40 Latino	40 Latino	40 Latino	40 Latino
	:	:	:	Promo	Promo	Promo
La Sexta	En proyecto	La Sexta	La Sexta	La Sexta	La Sexta	La Sexta
	En proyecto	Telehit	Hogar 10	Hogar 10	Gol TV	Gol TV
Net TV	Net TV	Net TV	Net TV	Intereconomía TV	Intereconomía TV	Intereconomía TV
	Fly Music	Fly Music	Fly Music	Disney Channel	Disney Channel	Disney Channel
Vevo TV	Vevo TV	Vevo TV	Vevo TV	Vevo TV	Vevo TV 7	Vevo TV 7
	Intereconomía TV	Sony Entertainment TV	Sony Entertainment TV	Sony Entertainment TV	Sony Entertainment TV	AXN
	:	Tienda en Vevo	Tienda en Vevo	Tienda en Vevo	Tienda en Vevo	Tienda en Vevo

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Gol TV y AXN son canales de pago. En 2010 se anuncian nuevos canales en proyecto, como es el caso de La Nueva, perteneciente al grupo de Tele 5.

El relanzamiento de la televisión digital terrestre (TDT) en 2005, la creación de nuevas cadenas, el auge de los canales temáticos y la proliferación de plataformas como Internet o el móvil, a través de las cuales se podían emitir contenidos audiovisuales, obligaron a los directivos de televisión a cambiar su estrategia de relación con las productoras así como sus modelos de negocio. De este modo, el crecimiento de la oferta televisiva y la multiplicación de pantallas a través de las que distribuir contenidos ofrecían a las productoras nuevos retos y oportunidades y las situaba en una posición relevante en la industria, aunque aún supeditada a la actividad de las cadenas, sus principales clientes.

El incremento de la competencia y la desconfianza generada en el sector ante la novedad de contar desde 2006 con una nueva cadena, *La Sexta*, cuyo principal accionista era un consorcio de productoras liderado por *Globomedia* y *Mediapro*, provocó que el resto de operadores firmaran alianzas estratégicas con determinadas empresas de producción para garantizar su fidelidad, se lanzaran a la compra de productoras ya existentes, o crearan sus propias filiales de producción, cuya dirección encomendaron a profesionales de confianza de la cadena. Como resultado, se crearon grandes grupos audiovisuales y multimedia estructurados en torno a operadores y productoras integrados verticalmente.

Además, debido al cambio legislativo que autorizó las fusiones entre operadores en 2009, junto a este fenómeno de integración vertical se dio otro contrario, es decir, horizontal, desencadenándose una serie de movimientos de integración mixtos, y potenciándose más aún la estructura en oligopolio de la industria y del mercado audiovisual. Así las cosas, se ha configurado un sector fragmentado, en el que concurren cientos de pequeñas empresas, pero a la vez dominado por unos pocos y fuertes grupos multimedia.

A continuación, en este artículo, nos centraremos en uno de los protagonistas de la industria audiovisual, las productoras, destacando sus rasgos más característicos y el rol que desempeñan como proveedores de contenidos. Para ello, además de recurrir a la bibliografía especializada, a las páginas web de los agentes analizados y a los anuarios publicados por la industria, se ha realizado un estudio de campo, compuesto por entrevistas y cuestionarios, en el que han participado profesionales –productores ejecutivos en su mayoría– de las principales cadenas y productoras españolas: *TVE*, *Tele 5*, *Antena 3*, *Gestmusic-Endemol*, *El Terrat*, *Globomedia*, *Cuarzo*, *Europroducciones*, *Videomedia*, *Martingala*, *Grundy* y *Notro TV*. Esta investigación se ilustra con tablas y gráficos para una mayor claridad en la exposición de los resultados.

Panorama de la producción audiovisual

En un entorno multimedia con una oferta creciente y en el que la tecnología permite rentabilizar un determinado programa en múltiples ventanas de explotación, sus creadores juegan un papel excepcional y adquieren un poder que hasta el momento la industria de la producción televisiva española no había experimentado.

En este contexto, merece ser destacado el crecimiento del sector independiente tanto en volumen de producción como en número de productoras. El inicio de las emisiones de las cadenas privadas en 1990, junto con la creación de nuevos canales autonómicos a lo largo de la década, supusieron una excelente oportunidad de negocio para las compañías que se dedicaban a la producción de contenidos. A pesar de que las cadenas adoptaron un modelo organizativo similar al de la televisión pública nacional, contando desde el primer momento con una amplia estructura de equipamiento y plantilla, pronto se evidenció la inviabilidad económica de esta fórmula, basada en el autoabastecimiento, y sus limitaciones para cubrir veinticuatro horas de programación. En consecuencia, los operadores optaron por confiar parte de su producción a empresas especializadas en este cometido, incluida aquella destinada al *prime time*,

dando el impulso definitivo a la industria independiente, que ofrecía a las cadenas un modelo de trabajo más eficiente que el de la producción interna y cuyos resultados demostraron ser excelentes en términos de audiencia (Bardají Hernando y Gómez Amigo, 2004, 39-45; Pardo, 2001, 44-50; Medina Laverón, 1997, 95-123).

Fruto del aumento de la oferta audiovisual y de la demanda de contenidos, nacieron nuevas productoras especializadas en televisión, entretejiéndose la industria de la producción que actualmente conocemos. No obstante, fue a partir de mediados de la década de los 90 cuando se produjo el verdadero despegue.

El crecimiento experimentado por el sector independiente desde 1996 es evidente si analizamos la evolución del número de productoras en activo, la cantidad de programas producidos y el volumen de horas emitidas. Como queda reflejado en la tabla 2, mientras que en la temporada 96-97, 59 productoras habían producido o coproducido al menos un programa para alguna cadena española, indistintamente de su cobertura geográfica –nacional o regional–, en el curso 04-05, la cifra ascendía a 160². Es decir, en el plazo de nueve años, el número de productoras en activo casi se triplica. De media, unas 118 empresas entran en actividad cada año.

2 La temporada televisiva incluye los meses de septiembre a junio, por ser los de mayor consumo televisivo y, por tanto, los que tienen más valor comercial.

Tabla 2. Evolución de la producción independiente (96-05)

	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05
Nº PRODUCTORAS	59	78	104	95	135	156	131	141	160
Nº PROGRAMAS ENTRETENIMIENTO	83	117	148	126	149	186	175	173	174
Nº RESTO GÉNEROS	28	46	66	55	95	85	71	73	122
HORAS ENTRETENIMIENTO	5886:36	7534:44	9431:34	10509:39	11528:58	13385:13	14529:47	14132:48	14235:42
HORAS RESTO GÉNEROS	1335:23	1391:47	1905:33	1845:42	1949:20	2254:59	1620:47	1585:02	3293:38

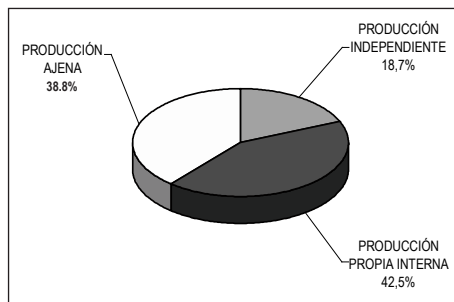
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de GECA.

Nota: Siguiendo los criterios de El anuario de la televisión del Gabinete de Estudios de la Comunicación Audiovisual (GECA), se consideran géneros de entretenimiento los siguientes: concurso, divulgativo, docu serie, docu show, entretenimiento, humor, infantil, late show, magacín, magacín de crónica rosa, musical, reality show y talk show. En la variable "resto de géneros" se contabilizan la ficción (series, seriales, miniseries, tv-movies, animación y teatro), la información (incluye tanto programas informativos como documentales) y el deporte.

Un incremento similar se percibe tanto en el número de programas de entretenimiento producidos como en el de horas emitidas de este contenido, pasando de 83 programas y de 5.886 horas en la temporada 96-97 a 174 espacios y más de 14.000 horas de emisión en la 04-05. En este

curso televisivo, la producción independiente representó el 18,7% del tiempo total emitido por las todas las cadenas generalistas que operan en España, nacionales y autonómicas, aunque sigue destacando la producción propia interna como la modalidad preferente.

Gráfico 1. Modalidades de producción según tiempo de emisión de las cadenas de televisión españolas (04-05)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de GECA.

No obstante, estos porcentajes no reflejan realmente la importancia real de la producción independiente, cuyos programas copan la casi totalidad del *prime time* y del *ranking* de los programas más vistos. Más aún, con el inicio de las emisiones de *Cuatro* y *La Sexta* en 2005 y 2006 respectivamente, continuó su crecimiento, alcanzando en la temporada televisiva 05-06 un total superior a las 19.000 horas en el conjunto de los canales españoles (GECA, 2007; Fernández-Quijada, 2009).

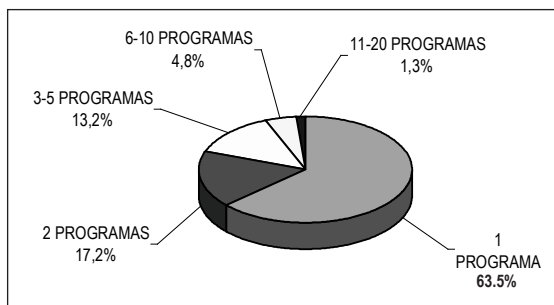
Algunas de las claves que explican este favorable desarrollo del modelo de producción independiente son la profesionalización de los equipos, el desarrollo de estrategias de marketing y de métodos de gestión adecuados, el ajuste entre la oferta y la demanda, la creación de nuevos formatos, la reducción de los costes, la creciente competencia y la salida a los mercados internacionales de los agentes y los

productos españoles. Todos estos aciertos constituyen la base del éxito de la industria nacional (Bustamante y Álvarez Monzoncillo, 1999, 50).

Las cadenas intensificaron su relación con las productoras por los excelentes resultados de sus productos y en un intento de aligerar su infraestructura apoyándose en empresas externas. Así lo explica Alejandro Pardo (2001, 46): “La mayoría de las cadenas son partidarias de potenciar la producción propia, asociada o independiente, de modo que el peso de la producción se ha ido desplazando desde las cadenas a las productoras por razones de rentabilidad financiera y eficacia creativa”.

Al mismo tiempo que se desarrollaba el sector independiente, se produjo un doble proceso: una atomización de la industria de la producción y una concentración de la actividad. El auge de la producción independiente

Gráfico 2. Porcentaje de productoras según número de programas producidos (96-05)



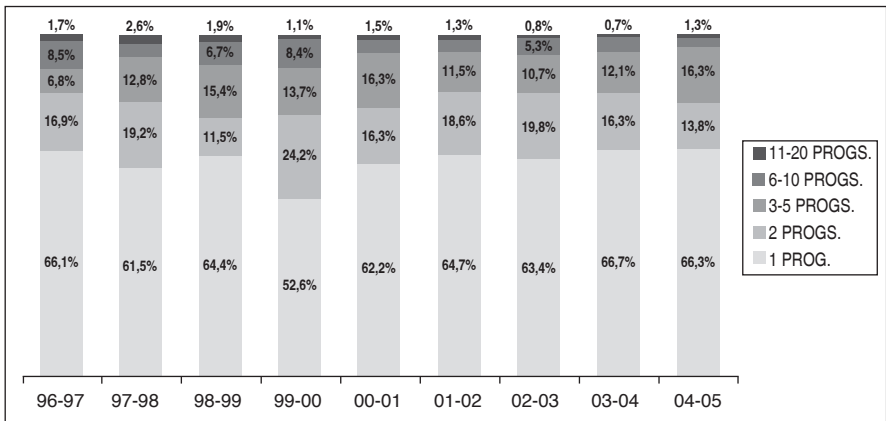
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de GECA.

animó la creación de pequeñas productoras, la mayoría de las cuales realizaron un único programa por temporada y se especializaron en géneros concretos. Si bien no han sido las responsables de grandes formatos de éxito, han logrado cierta continuidad en la industria optando por contenidos menos rompedores pero siempre presentes en las parrillas (Peñañiel, López y Fernández de Arroyabe, 2005, 168-173). Como consecuencia, gran parte de estas compañías han logrado mantenerse con una plantilla reducida y unos gastos fijos mínimos (Medina Laverón, 2005, 122).

Esta circunstancia ha conducido hacia una fragmentación de la industria de la producción de contenidos, afirmación que queda refrendada por el gráfico 2, en el que se observa cómo más del 63% de las productoras realiza tan sólo un espacio al año para alguna de las cadenas españolas.

Estos datos implican que, a la vez que existe una fragmentación de la industria, tiene lugar una concentración de la actividad productiva en poder de unas pocas y grandes productoras. Como se puede apreciar en el gráfico 3, esta tendencia se ha mantenido a lo largo de los años.

Gráfico 3. Evolución del porcentaje de productoras según número de programas producidos por temporadas (96-05)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos GECA.

Esas grandes productoras han demostrado tener capacidad para producir todo tipo de contenidos aunque cada vez más tienden a la especialización. En la mayoría de los

casos, son empresas que, a pesar de estar especializadas en determinados tipos de géneros, cuentan con capacidad suficiente como para abarcar un amplio abanico de contenidos que

responden a diferentes estándares de producción. De esta forma, logran diversificar sus líneas de negocio y, por tanto, el riesgo (Irisarri, 1999, 228-229).

Precisamente, ésta ha sido la política seguida por productoras como *Europroducciones* o *Boomerang TV*. A pesar de haber realizado programas de géneros muy diversos, se han especializado, respectivamente, en grandes formatos de entretenimiento y *magazines* en el primer caso, y en *talk shows*, concursos y *docu shows* –recientemente– en el segundo (Peñafiel, López y Fernández de

Arroyabe, 2005, 167-168). Gracias a esta estrategia, han logrado un importante equilibrio entre especialización y diversificación de su línea de contenidos (Pardo, 2001, 47).

Todo ello queda reflejado en la tabla 3, en la que se observa cómo casi todas las productoras han producido en al menos alguna ocasión un espacio de un género distinto al entretenimiento. Además, con la excepción de *Baleuko* –que centra su actividad exclusivamente en el País Vasco–, han trabajado tanto para cadenas nacionales como para regionales.

Tabla 3. Perfil de las diez principales productoras de entretenimiento

PRODUCTORAS	ENTRET.	RESTO	NACION.	AUTON.
GESTMUSIC ENDEMOL	•	•	•	•
GLOBOMEDIA	•	•	•	•
PRODUCCIONES 52	•		•	•
3 KOMA 93	•	•	•	•
EUROPRODUCCIONES	•	•	•	•
BOOMERANG TV	•	•	•	•
PAUSOKA	•	•	•	•
BALEUKO	•	•		•
EL TERRAT	•	•	•	•
ZEPPELIN TV	•	•	•	•

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de GECA.

Nota: En "Resto" se incluyen aquellos géneros enmarcados dentro de la ficción, la información y el deporte.

Entre las dos empresas que dominan el sector español del entretenimiento televisivo, *Gestmusic-Endemol* y *Globomedia* (Villanueva Galobart, 2008, 165-170), realizaron el 40% de los programas de producción

independiente emitidos entre 1996 y 2005. Precisamente, estas dos productoras forman parte del pequeño grupo que ha invertido en infraestructura propia, circunstancia que las sitúa en una situación de

privilegio y menos dependiente de las cadenas. Tampoco es casual que destaquen entre las empresas con más programas en los ranking de audiencia y, por tanto, en la franja de *prime time*. Además, ambas fueron iniciadas por profesionales procedentes de la industria televisiva, con la ventaja competitiva que ello implica, encuadrándose dentro del tipo de compañías de producción más poderosas. La mayoría de las productoras pueden clasificarse en alguna de las siguientes categorías (Irisarri, 1999, 224-225):

- 1) Productoras creadas en torno a los protagonistas de los programas de televisión. Algunos ejemplos son Cuarzo (Ana Rosa Quintana), Baint (Karllos Arguiñano) o Redacción 7 (Paco Lobatón).
- 2) Productoras creadas por profesionales procedentes del sector de la televisión y no del cinematográfico. En estos momentos, son consideradas como las compañías con más peso en la industria, dado que producen para todo tipo de cadenas y una gran variedad de formatos, tanto originales como adaptados. Se clasifican dentro de esta categoría marcas consolidadas como *Gestmusic-Endemol*, *Globomedia*, *Zeppelin TV* o *Videomedia*.
- 3) Productoras procedentes del mundo cinematográfico como *Cartel* o *Bocaboca*, a medio camino entre la industria del cine y la televisiva.

Dentro de la segunda categoría, merecen una especial mención, por sus peculiaridades, aquellas productoras creadas por profesionales con cargos de responsabilidad en las cadenas de televisión o vinculados a ellas de forma muy estrecha. Normalmente, están participadas o controladas en su propiedad al completo por los operadores, debido al interés suscitado por el control estratégico del contenido en un entorno cada vez más competitivo.

Esta estrategia ha sido especialmente desarrollada por las cadenas españolas tras la concesión de una licencia de televisión a un consorcio de productoras españolas liderado por *Globomedia* y *Mediapro* para la constitución de La Sexta con el apoyo financiero del grupo de comunicación mexicano Televisa. Por ejemplo, *Tele 5* se encuentra detrás del nacimiento de empresas como La fábrica de la tele o Producciones Mandarina, de las que posee en ambos casos un 30% del capital a través de Atlas, compañía perteneciente en su totalidad al *Grupo Telecinco*, beneficiándose de modo preferente de sus contenidos (<http://www.telecinco.es/inversores/es/>). Como contrapartida a la estabilidad de la que disfruta este tipo de productoras por su relación preferente con un determinado operador, su perfil está muy condicionado por las necesidades de programación de la cadena bajo el auspicio de la que nace (Peñañiel, López y Fernández de Arroyabe, 2005, 173).

Características de las productoras

Las siguientes particularidades contribuyen a delimitar la función desempeñada por las productoras audiovisuales como parte integrante del sector. Dado que su papel primordial sigue siendo el de proveedor de contenidos, aunque han ampliado sus actividades en los últimos años como consecuencia de los cambios acaecidos en la industria, su actividad resulta esencial para el negocio de las cadenas; tanto que se han convertido en objeto de deseo y control por parte de los emisores.

Aunque el núcleo de su negocio es la producción, también se especializan en programación y gestión de contenidos. Las productoras proveen de contenidos a las cadenas según sus necesidades de programación. Producción y programación son dos áreas de la industria televisiva que no pueden desligarse. Las cadenas producen contenidos según sus planes de emisión, concretados a partir de la parrilla diseñada por la dirección del canal. En este sentido, una programación correctamente planificada tiene en cuenta los hábitos de la audiencia y el perfil del público disponible en cada franja. Este principio básico de la programación televisiva es el que, en definitiva, viene a determinar el potencial comercial de los tramos horarios, y por tanto, el estándar de producción de los programas emitidos

en cada momento (Cortés Lahera, 1999, 120-127; Contreras, Palacio, 2001, 13, 135-141; Barroso García, 2002, 33).

Destaca el *prime time* como la franja televisiva más importante, por ser el horario nocturno en el que se congrega una mayor cantidad de telespectadores. Precisamente, los espacios realizados por las productoras son programados, preferentemente, en el *prime time*. Esta circunstancia es un reflejo del éxito alcanzado por los programas de factura independiente, que han copado los puestos más elevados de los ranking de audiencia.

Los buenos resultados de estos espacios no sólo se deben al acierto de las productoras respecto de sus sistemas de producción, sino también a la atención que prestan a las estrategias de programación de las cadenas. Daniel Acuña, responsable de la división de programas de entretenimiento de Videomedia, destaca la obligación que tienen de estar en una actitud de alerta permanente para descubrir las necesidades de programación de las cadenas y hacerles propuestas acertadas: “Voy a una cadena cuando veo que tengo un programa que le va a solucionar un problema, que encaja en una franja que no le funciona. Además, tengo en cuenta que el programa se adecue a los costes que la cadena tiene presupuestados para esa hora y que se ajuste a sus gustos”³.

3 Entrevista a Daniel Acuña, director de la división de programas de entretenimiento de Videomedia, 13/06/08, Madrid.

La productora, por tanto, no debe ser, exclusivamente, una empresa especializada en producción, sino también en programación y gestión de contenidos. Como apunta Encarna Pardo, directora ejecutiva de Boomerang TV, no se trata tan sólo de descubrir necesidades en las parrillas de las cadenas, sino de ganarse su confianza y generarles necesidades que sólo los formatos presentados puedan satisfacer⁴.

Normalmente, las productoras audiovisuales son las que ostentan la iniciativa de la producción, mientras que las cadenas mantienen el control sobre su desarrollo. Son los operadores quienes tienen el poder sobre el diseño del contenido debido a su posicionamiento como *gatekeepers* o mediadores entre los productores y la audiencia –aunque esta fortaleza cada vez es menos relevante gracias a plataformas como Internet, con un gran potencial para distribuir contenidos–, y como agentes que financian los productos (Guerrero, 2010).

Sin embargo, la situación es diferente si tomamos como referencia quién toma la iniciativa de la producción. Según la mayoría de los productores ejecutivos consultados mediante

cuestionarios para este artículo, lo más habitual es que la iniciativa parta de la productora, que acude a la cadena a presentar sus formatos, o de un acuerdo entre ambas. Básicamente, los formatos propuestos son de dos tipos: a) formatos originales creados por los equipos de desarrollo de las productoras; y b) formatos adaptados adquiridos en los mercados internacionales⁵.

En este contexto, la productora es una pieza estratégica dentro de los grupos multimedia y un agente relevante en la industria como consecuencia del valor adquirido por sus contenidos. Según Villanueva Galobart (2008, 147): “«El contenido es el rey» es la máxima de un sector en el que el proveedor del contenido para los distintos formatos de distribución es la clave para el operador: es la herramienta para atraer y fidelizar a su audiencia objetivo, marca su *valor diferencial* respecto de los competidores y es la variable económica clave de gestión para garantizar la rentabilidad de la actividad”.

Las cadenas de televisión, núcleo de los grupos audiovisuales, necesitan contar con productores cercanos a sus intereses para tener un control más exhaustivo sobre el contenido,

4 Idea tomada de la intervención de Encarna Pardo, directora ejecutiva de Boomerang TV, en el seminario de producción de programas de televisión “Así nace un programa de televisión”, organizado por la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra los días 20 y 21 de mayo de 2005 en Pamplona.

5 Cuestionario realizado a productores ejecutivos de cadenas y productoras españolas: TVE, Tele 5, Antena 3, Gestmusic-Endemol, El Terrat, Globomedia, Cuarzo, Europroducciones, Videomedia, Martingala, Grundy y Notro TV.

asegurándose su afinidad con la imagen del canal y el control sobre su explotación comercial. Por esta razón, se ha potenciado la agrupación de emisores y productoras en estructuras verticales.

Para las empresas especializadas en producción, esta operación tiene ventajas, pero también inconvenientes, puesto que son las cadenas las más favorecidas en su relación con las productoras. Según Medina Laverón (2005, 121), “estos acuerdos suponen algunas ventajas: cuentan con el soporte financiero del canal, que les otorga la garantía para solicitar créditos y puede ser un modo de asegurar la financiación y distribución de sus programas. Frente a las ventajas, también existe el riesgo de tener que adaptarse a las exigencias del canal y perder el control editorial y de los derechos de propiedad sobre los guiones y los programas producidos. Las demandas de los canales tienden a ser muy similares, con lo que, al final, la variedad de los programas producidos es muy pequeña. De esta manera, las productoras sufren por la falta de creatividad y de innovación”.

Se percibe una tendencia hacia los modelos mixtos de integración empresarial, especialmente tras autorizarse las fusiones entre operadores, aunque predomina la

modalidad vertical. Además, existe otra modalidad posible en la configuración de grupos empresariales: la horizontal (Bustamante, 1999, 88). Básicamente, consiste en la creación de compañías, en ocasiones transnacionales, cuyo negocio central es la producción, y cuya estructura se basa en una red de productoras asociadas que comparten recursos e incluso derechos de explotación sobre formatos. La mayoría de estos grupos empresariales también cuentan con filiales dedicadas a la distribución, como una forma natural de extender su negocio a la venta internacional de los formatos que desarrollan. Por tanto, es difícil encontrar compañías de cierto relieve estructuradas, exclusivamente, de modo horizontal, razón por la que son más usuales los modelos mixtos.

En la industria española, encontramos diversos ejemplos de productoras integradas en grupos dedicados de modo preferente a la producción audiovisual. Destacaremos, a continuación, algunas de las más importantes:

- **Endemol**: Grupo especializado en entretenimiento audiovisual, propiedad de Edam Acquisition y cuyo socio de referencia es Mediaset⁶, que ocupa una posición de liderazgo mundial en la

6 Véase “Mediaset, propietario de Telecinco, se hace con el 99,54% de Endemol”, El Mundo, 06/08/07, <http://elmundo.es/elmundo/2007/08/06/comunicacion/1186398212.html> [Fecha de consulta: 23/03/10]; y “Vasile asegura que la compra de Endemol no supondrá “ningún privilegio” para Telecinco”, Vertele, 16/05/07, <http://www.vertete.com/noticias/detail.php?id=15419> [Fecha de consulta: 23/03/10].

producción de formatos televisivos. Cuenta con filiales en más de una veintena de países y un catálogo que supera ampliamente los dos mil títulos, casi todos pertenecientes a géneros de entretenimiento, como reality shows, game shows y talent shows. En España, este grupo está representado por las siguientes filiales: Gestmusic-Endemol –productora de entretenimiento líder en España, adquirida por Endemol en el año 2002–, *Zeppelin TV*, *Linze TV*, *Zenit TV* y *Diagonal TV*. Su estrategia corporativa se basa en el conocimiento de las industrias locales, para las que adapta los formatos multiplataforma de su catálogo, pero atendiendo a líneas de acción globales, aprovechando sinergias de producción y de distribución entre todas sus filiales, que se benefician de las ventajas de pertenecer a una red internacional (Villanueva Galobart, 2008, 169-170; <http://www.endemol.com/who/who-we-are>).

- ***FremantleMedia***: Este grupo audiovisual ha producido programas para las cadenas españolas bajo distintas denominaciones durante la última década: *Pearson TV*, *Fremantle* y *Grundy*. Las modificaciones del nombre comercial se han producido por motivos vinculados a cambios en su propiedad. En 1993, fue fundada Pearson TV, cuando el grupo británico Pearson plc adquirió Thames TV. Tan sólo

dos años más tarde, en 1995, inició su expansión con la integración de la productora australiana *Grundy*. En octubre de 2001, después de que RTL Group se hiciera con la propiedad de la compañía, pasó a denominarse *FremantleMedia*, nombre que mantiene como grupo, aunque opere con distintas marcas en los diferentes mercados. En la actualidad, está presente en más de veinte países y su filial en España es *Grundy Producciones*. A diferencia de las filiales de Endemol en nuestro país, que no sólo adaptan contenidos sino que también crean formatos propios que luego ponen a disposición del grupo internacional, *Grundy* sólo adapta formatos (Medina Laverón, 2004, 54-67; Villanueva Galobart, 2008, 176-177; http://www.fremantlemedia.com/About_Us/history.aspx). Manuel Aguilera, director del departamento de producción de programas de entretenimiento de Grundy, afirma que la filial española sólo acude a los mercados internacionales con la intención de importar formatos y no de exportar: “Grundy España no vende, ni siquiera hemos desarrollado un formato propio. Nosotros no vamos a vender, al revés, vamos a ver qué tiene nuestra empresa madre, *Fremantle*, para hacernos con los derechos a nivel nacional. Además, *Fremantle* compra formatos internacionales,

sobre los que nosotros también tenemos opción”⁷.

La explotación comercial a nivel internacional de sus formatos, así como de todos los productos derivados de ellos y de sus respectivas versiones para diferentes plataformas, es gestionada por la filial *FremantleMedia Enterprises*, de la que a su vez depende la división *Fremantle International Distribution* (<http://www.fremantlemedia.com/enterprises.aspx>).

- **Imagina Media Audiovisual:** *Holding* creado a partir de la fusión, en 2006, de dos empresas de referencia en el panorama de la producción audiovisual en España, *Globomedia* y *Mediapro*. Si bien la actividad central de ambas compañías consiste en la producción de contenidos de ficción, información y entretenimiento, el negocio de este grupo se extiende a campos afines como la prestación de servicios técnicos, la transmisión de señales, la gestión de derechos o la producción de acontecimientos deportivos. Aunque su principal mercado es el español, su presencia internacional está garantizada a través de sociedades filiales en países de América y Europa fundamentalmente.

Además, desde la concesión de la licencia de televisión a La Sexta, es socio de referencia de esta cadena a través de GAMP (Grupo Audiovisual de Medios de Producción), un consorcio de productoras españolas liderado por el Grupo *Globomedia* –antes denominado Grupo Árbol⁸– y *Mediapro* (Villanueva Galobart, 2008, 165-169).

- **Veralia:** *Holding* creado por el grupo de comunicación *Vocento*, en el que se integran todas sus participaciones en productoras y distribuidoras de contenidos. De este modo, forman parte de Veralia compañías como *Europroducciones*, *Bocaboca*, *Videomedia*, *Hill Valley* y *TriPictures*. Si bien *Vocento* centra su actividad en el mercado español, a través de sus filiales también tiene presencia internacional. Por ejemplo, *Europroducciones* posee sedes, además de en España, en Italia, Portugal y Polonia, y opera en otros países como Turquía, Grecia o Estados Unidos (Villanueva Galobart, 2008, 170-173; http://www.vocento.com/nacionales_contenidos.php).
- **Vértice 360º:** Grupo de sociedades especializado en producción de contenidos, distribución y soporte técnico audiovisual constituido en 2007. Algunas de las compañías que

7 Entrevista a Manuel Aguilera, director de producción de programas de entretenimiento de Grundy, 17/06/08, Madrid.

8 Véase “De Árbol a Grupo Globomedia”, *Vertele*, 03/12/08, <http://www.vertetele.com/noticias/detail.php?id=21168> [Fecha de consulta: 23/03/10].

lo forman son *Notro Films* –incluye *Notro TV*–, *Telespan 2000*, *Simple Bloc*, *Cin TV*, *Telson*, *Videoreport* o *Manga Films* (Villanueva Galobart, 2008, 179-180; <http://www.vertice360.com>).

A excepción de Vértice 360º, completamente independiente de

cualquier medio de comunicación, el resto de grupos audiovisuales mantiene vínculos de relación o de propiedad con algún operador de televisión, o pertenecen a grandes grupos mediáticos con participación en cadenas televisivas nacionales tal como refleja, de un modo simplificado, la tabla 4.

Tabla 4. Vínculos empresariales entre los holding especializados en producción y las cadenas de televisión en España antes de las fusiones (2009)

HOLDING	PRODUCTORAS	CADENAS	GRUPO
Endemol	Gestmusic, Zeppelin, Linze, Zenit y Diagonal	Tele 5	Mediaset
FremantleMedia	Grundy Producciones	Antena 3	RTL Group
Imagina	Globomedia, Mediapro	La Sexta	GAMP
Veralia	Europroducciones, Videomedia, Bocaboca y Hill Valley	Tele 5 y Net TV	Vocento

Fuente: Elaboración propia.

Además merecen ser destacados otros vínculos empresariales, como los que unen a Antena 3 y Magnolia TV, cadena y productora respectivamente, participadas por *Planeta De Agostini*; o a *Cuatro* y *Plural Entertainment*, vinculadas a través de *Prisa*. Este entramado de relaciones empresariales se complica aún más tras la fusión de *Tele 5* y *Cuatro*, pasando *Mediaset* a controlar ambas cadenas, y otras posibles operaciones como la de *Antena 3* y *La Sexta*.

Aun teniendo en cuenta estos procesos de integración horizontal

materializados en fusiones, la integración vertical se muestra como el modelo de estructura empresarial preferente en la industria televisiva, dado que es la fórmula que permite controlar toda la cadena de valor en la elaboración de los contenidos. Para Diego González (2008, 249), “los operadores se configuran como grandes grupos para estar presentes en toda la cadena de producción. A su vez las productoras también están presentes, mediante fusiones o alianzas en otros sectores como el de la distribución de contenidos, dotación de servicios materiales e infraestructuras o el *broadcasting*”.

En definitiva, la integración vertical implica en el sector televisivo la casi desaparición de la producción independiente desde un punto de vista práctico, aunque no legal. En la medida en que emisores y productores establecen relaciones sinérgicas bajo un mismo paraguas empresarial, no existe realmente una situación de independencia, sino una posición de dominio de la cadena sobre la productora en la mayoría de los casos.

Esta subordinación se explica, en parte, aduciendo que las productoras españolas han centrado su producción, prácticamente, en una única ventana, la televisiva, y en los gustos de la audiencia local de los operadores para los que trabajan, limitando las posibilidades de explotación de sus productos en otros mercados (Villanueva Galobart, 2008, 152-153). En este sentido, la comercialización internacional de sus formatos en todo tipo de plataformas supone una gran oportunidad para los proveedores de contenidos aún por desarrollar.

Conclusiones

La industria televisiva en España cuenta con un desarrollo de más de medio siglo de historia. Durante este tiempo, y especialmente tras la liberalización del sector a comienzos de los 90, sus dos agentes protagonistas, cadenas y productoras, han perfilado sus funciones y han madurado sus

relaciones de producción. Como resultado, el sector independiente, favorecido por el incremento de la oferta, ha crecido de un modo continuo debido a su profesionalización, a su aporte creativo, a su rendimiento económico y, especialmente, al éxito de audiencia de sus contenidos tanto en el *day time* y *prime time* televisivo como en otras plataformas audiovisuales.

No obstante, la industria independiente no sólo ha crecido en cantidad de programas producidos y en tiempo de emisión, sino también en número de productoras en activo, desencadenándose un proceso de atomización del sector. Como consecuencia, todos los años entran en actividad más de un centenar de empresas de producción, de pequeño tamaño en la mayoría de los casos y dependientes de los encargos de las cadenas. Una muestra de ello es que más del 60% de las productoras tan solo realiza un programa al año. Más aún, algunas de estas empresas son creadas exclusivamente para la realización de un único espacio, tras cuyo final no tienen continuidad. Por tanto, de un modo paralelo a la atomización del sector, se ha producido un fenómeno de concentración de la actividad en manos de unas pocas y grandes productoras como *Gestmusic-Endemol* y *Globomedia*, que si bien tienden a la especialización, cuentan con capacidad para desarrollar todo tipo de contenidos.

Aunque el principal cometido de las productoras en la industria audiovisual es producir programas para las cadenas de televisión, también se especializan en programación y gestión multimedia con el objeto de ofrecer servicios más competitivos, fortalecer su negocio y diversificar los riesgos. A pesar del mayor peso ganado por las productoras en este contexto multiplataforma, del que se derivan mejores oportunidades para comercializar sus productos, las cadenas mantienen el control sobre la producción. En este sentido, dado el valor adquirido por los contenidos, auténtico núcleo del negocio, las productoras se convierten en

importantes piezas estratégicas integradas en poderosos grupos multimedia, a su vez liderados por las principales cadenas de televisión. De este modo, aunque en teoría haya crecido el sector de la producción independiente atendiendo a las cifras, en la práctica se ha reducido el número de productoras con influencia y verdaderamente independientes. Como excepción a esta norma destaca el caso de *La Sexta*, cadena controlada por un consorcio de productoras, que representa la situación inversa de lo que es habitual en la industria española, en la que el emisor ostenta un poder mayor que el productor del contenido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARROJO BALIÑA, M. J. (2008). *La configuración de la televisión interactiva: de las plataformas digitales a la TDT*. La Coruña: Netbiblo.

ARTERO MUÑOZ, J. P. (2008). *El mercado de la televisión en España: Oligopolio*. Barcelona: Ediciones Deusto.

BARROSO GARCÍA, J. (2002). *Realización de los géneros televisivos*. Madrid: Editorial Síntesis.

BUSTAMANTE, E. (1999). *La televisión económica. Financiación, estrategias y mercados*. Barcelona: Gedisa Editorial.

BUSTAMANTE, E. y ÁLVAREZ MONZONCILLO, J. M. (1999). "La producción audiovisual en el umbral digital". *Zer*, 7 (diciembre), 45-64.

CABALLERO TRENADO, L. (2007). *TDT*. Valencia: Tirant lo blanch.

CONTRERAS, J. M. y PALACIO, M. (2001). *La programación de televisión*. Madrid: Editorial Síntesis.

CORTÉS LAHERA, J. A. (1999). *La estrategia de la seducción. La programación en la neotelevisión*. Pamplona: Eunsa.

“De Árbol a Grupo Globomedia”, Vertele, [sitio en línea]. 03/12/08, [consultado el 23/03/10]. Disponible en: <http://www.vertele.com/noticias/detail.php?id=21168>

DIEGO GONZÁLEZ, P. (2008). “Innovación y tendencias de la ficción televisiva en España”. UTECA. *La televisión en España. Informe 2008*. Barcelona: Ediciones Deusto, 245-258.

FERNÁNDEZ-QUIJADA, D. (2009). “El mercado de producción independiente en España ante la aparición de Cuatro y la Sexta”. *Comunicación y Sociedad*, 1 (junio), 59-87.b

GECA (1996). *El libro de la tele*. Madrid.

GECA (1997). *Un año de televisión*. Madrid.

GECA (1998). *El anuario de la televisión 1998*. Madrid.

GECA (1999). *El anuario de la televisión 1999*. Madrid.

GECA (2000). *El anuario de la televisión 2000*. Madrid.

GECA (2001). *El anuario de la televisión 2001*. Madrid.

GECA (2002). *El anuario de la televisión 2002*. Madrid.

GECA (2003). *El anuario de la televisión 2003*. Madrid.

GECA (2004). *El anuario de la televisión 2004*. Madrid.

GECA (2005). *El anuario de la televisión 2005*. Madrid.

GECA (2006). *El anuario de la televisión 2006*. Madrid.

GECA (2007). *El anuario de la televisión 2005/06*. Madrid.

GIVEN, J. y NORRIS, P. (2010). “Would the Real Freeview Please Stand Up?”. *International Journal of Digital Television*, 1: 1, 51-68.

GUERRERO, E. (2010). *El entretenimiento en la televisión española. Historia, industria y mercado*. Barcelona: Ediciones Deusto.

HART, J. A. (2010). "The Transition to Digital Television in the United States: The Endgame". *International Journal of Digital Television*, 1: 1, 7-29.

HERRERO, M. (2003). *Programming and direct viewer payment for television. The case of Canal Plus Spain*. Pamplona: Eunsa.

IRISARRI, J. A. (1999). "La industria de la producción televisiva y cinematográfica: de la exportación al colonialismo cultural". NÚÑEZ LADEVÉZE, L. y SINOVA, J. *Política y medios de comunicación*. Madrid: Faes, 215-234.

MARZAL FELICI, J. y CASERO RIPOLLÉS, A. (2007). *El desarrollo de la televisión digital en España*. La Coruña: Netbiblo.

"Mediaset, propietario de Telecinco, se hace con el 99,54% de Endemol", *El Mundo*, 06/08/07, [consultado: 23/03/10]. Disponible en: <http://elmundo.es/elmundo/2007/08/06/comunicacion/1186398212.html>

MEDINA LAVERÓN, M. (1997). "Producción". SÁNCHEZ-TABERNERO, A. et al. *Estrategias de marketing de las empresas de televisión en España*. Pamplona: Eunsa, 95-123.

MEDINA LAVERÓN, M. (2004). *European Television Production. Pluralism and Concentration*. Pamplona: Eunsa.

MEDINA LAVERÓN, M. (2005). *Estructura y gestión de empresas audiovisuales*, Pamplona: Eunsa.

PARDO, A. (2001). "La producción televisiva: un sector en alza". A.V. *La nueva era de la televisión*. Madrid: Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión en España, 44-50.

PRADO, E. (2005). "El futuro de la televisión: la TDT". GARCÍA CASANOVA, J. F. y CASADO SALINAS, J. M. (eds.). *El servicio público de la televisión*. Granada: Universidad de Granada.

PEÑAFIEL, C., LÓPEZ, N. y FERNÁNDEZ DE ARROYABE, A. (2005). *La transición digital de la televisión en España: tecnología, contenidos y estrategias*. Barcelona: Editorial Bosch.

SÁNCHEZ-TABERNEIRO, A. (1997). “Programación”. SÁNCHEZ-TABERNEIRO, A. et al. *Estrategias de marketing de las empresas de televisión en España*. Pamplona: Eunsa, 51-94.

SOTO SANFIEL, M. y RIBES I GUÀRDIA, F. X. (2003). “Del impulso a la inercia: evolución de la TDT en España”. *Telos*, 57 (octubre-diciembre), 42-51.

TIJERAS, R. (2005). *Las guerras del pirulí: El negocio de la televisión pública en la España democrática*. Barcelona: Debate.

URRETAVIZCAYA HIDALGO, M. (2008). *La nueva televisión en el universo multimedia*. San Sebastián: Universidad de Deusto.

“Vasile asegura que la compra de Endemol no supondrá “ningún privilegio” para Telecinco”, *Vertele*, 16/05/07, [consultado: 23/03/10]. Disponible en: <http://www.vertele.com/noticias/detail.php?id=15419>

VILLANUEVA GALOBART, J. et al. (2008). *La TDT: ¿un negocio imposible?*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Entrevistas

Entrevista a Daniel Acuña, director de la división de programas de entretenimiento de Videomedia, 13/06/08, Madrid.

Entrevista a Manuel Aguilera, director de producción de programas de entretenimiento de Grundy, 17/06/08, Madrid.

Cuestionarios

Cuestionario realizado a productores ejecutivos de cadenas y productoras españolas (2008): TVE, Tele 5, Antena 3, Gestmusic-Endemol, El Terrat, Globomedia, Cuarzo, Europroducciones, Videomedia, Martingala, Grundy y Notro TV.

Páginas web

<http://www.endemol.com>

<http://www.fremantlemedia.com>

<http://www.telecinco.es>

<http://www.vertice360.com>

<http://www.vocento.com>

Copyright of Revista de Comunicacion is the property of Revista de Comunicacion-Universidad de Piura and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.